BRAND POWER 品牌力

世界知名品牌案例解析

郭汉尧◎编著

中国纺织出版社

大卫·奥格威	品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌竞争是企业竞争的最高层次。
菲利普·科特勒	伟大的品牌是公司维持超额利润的唯一途径，伟大的品牌实现了感性收益，而不是理性收益。
米尔顿·科特勒	品牌建设不仅仅是观念上的转变，还有资金、战略、时机上的要求。
让·诺尔·卡菲勒	品牌的出现是伴随消费者的不安全感而来的。

上架建议 市场营销

ISBN 978-7-5180-1527-6

9 787518 015276 >

定价：38.00元

BRAND POWER 品牌力

世界知名品牌案例解析

郭汉尧◎编著

中国纺织出版社

内 容 提 要

大街小巷，无处不在的品牌身影，告诉我们现在是品牌化的时代，消费者的品牌意识自大城市向小城市，再到农村，顺次蔓延。这也警示无数大中小企业，要想在广大的市场里获得生存空间，第一要务就是打造属于自己的品牌，对目标顾客进行精准定位。

本书作者总结归纳了构筑企业品牌的“532”定理，这个定理从品牌构筑核心基础、文化内涵及传播等方面进行阐述，充分体现了品牌构筑要遵循的规律，适用于品牌定位、品牌创建、品牌维护、品牌延伸等各个领域。本书通过大量翔实案例的阐述与剖析，揭示并生动地讲述了关于品牌的秘密。

图书在版编目（CIP）数据

品牌力：世界知名品牌案例解析 / 郭汉尧编著．—北京：中国纺织出版社，2015.7

ISBN 978－7－5180－1527－6

Ⅰ．①品… Ⅱ．①郭… Ⅲ．①品牌—企业管理—案例—世界 Ⅳ．①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 077839 号

策划编辑：刘　丹　　　　责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼　邮政编码：100124

销售电话：010—67004422　传真：010—87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http：//weibo.com/2119887771

北京通天印刷有限责任公司印刷　各地新华书店经销

2015年7月第1版第1次印刷

开本：710×1000　1/16　印张：15

字数：166千字　定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言
Preface

一

也许我们对几年前的三鹿奶粉事件仍然记忆犹新，一个巨型品牌瞬间倒塌。放眼改革开放三十几年，民族品牌各领风骚三五年！它们或红极一时，或昙花一现，如流星般转瞬划过。

在多年的品牌运作研究工作中，我看到了一个关于品牌的成功之道，那就是全世界知名品牌都在做品牌的本质内功。

质量、服务、技术、产品、员工，才是品牌构筑的核心基础，才是本质！在所有品牌运营的运作中产品质量占50%，品牌文化占30%，传播占20%。“532”金规就是要明确品牌的核心基础即企业自身素质的提升才是我们要追求的最本质的东西，回归本质，品牌才能基业长青！

有这样一句话，想必我们经常可以听到，“钻石恒久远，一颗永流传”……之所以久远，因为她的本质是钻石。越是本质的越是永远的。

作为业内人士，我们看到的现象，可以说是“乱花渐欲迷人眼”，很多表象的东西甚嚣尘上，让人忘记了本质的原来面目。大家拼命地虚张造势，无限放大价值，大玩概念，甚至玩到最后已“不知今夕是何年”。

其实所有的品牌运作必须是健康的、稳健的，在本质上苦练内功的。否则就是“把稻草卖成金条”，在砂砾上构筑摩天大厦。

品牌过客正是将本末倒置了，忽视了本质而追求没有根的浮华。

很简单，奶粉最起码是用牛奶做出来的。这就是本质，而不是三聚氰

胺！品牌的本质是最大程度地关注并满足消费者的需求，品牌的长远发展是以回归本质为基础的。

二

每次企业危机的来临，都是在击破品牌的泡沫部分，都是在重新检验资金链条是否健康，供应商关系是否健康，网络质量是否健康，产品质量是否健康等，企业只有在危机中不断审视自己，修正自己，才能不断壮大，使其品牌立而不倒。

尤其是在2008年那场席卷全球的金融危机中，有多少品牌轰然倒塌，但也有很多品牌在这场危机中不但没有倒下，而且还雄心勃勃地逆势扩张。究其原因，就是这些企业本身的素质是健康的，稳健的！一场危机过去，多少品牌换代，什么样的品牌会在这场危机中崛起呢？关注企业发展素质，重视基础系统工作，回归品牌营销本质的企业一定会逆势飘红。

市场没有想象的那么糟，回归本质，苦练内功，精益管理，深耕细作，就能为我们逆势起飞提供可能。

品牌运营是永远的方向，回归本质是永远的法则，抓好企业自身的素质建设是永远的金规。百战归来再读书，本质的东西既简单又长远，是真理！抓住市场本质，为下一个繁荣做准备！

三

伴随着一批品牌由小到大，亲自参与操刀诸多品牌的运作，亲眼看到一批品牌成长起来，又看着一批品牌灰飞烟灭。看看那些失败的品牌，往往犯的最大错误就是忽视了品牌的本质。人们常说“巧妇难为无米之炊”，米就是本质，巧妇和炊都是手段而已。正如2008年金融危机灾难的源头是美国的次贷危机，明明知道可能没有还款能力，还要贷款，这就是本末倒置，是在赌博。我们要放弃赌徒心理，回到事物的本质。

本质是根！《品牌力》就是告诉大家把根留住，回归本质。

郭汉尧

2015年4月

目 录
Contents

第一章 关于品牌 / 1

一、货比三家——品牌间的差距 / 2

二、品牌的不变定理 / 4

三、品牌的特质 / 7

第二章 品牌核心：企业素质 / 11

一、产品 / 服务质量是品牌的核心 / 12

（一）质量决定品牌竞争的格局 / 12

海尔：质量可靠，成就了海尔 / 25

诺基亚：曾经的巅峰与质量息息相关 / 26

苹果公司：质量贯穿品牌发展的始终 / 30

（二）消费者购买的是一种服务 / 32

IBM 公司：决胜在最佳服务之巅 / 41

丰田：以服务征服消费者的心 / 44

海尔：服务是一种工作态度 / 46
新加坡航空公司：差异化服务彰显亲和力 / 49
奔驰公司：决定奔驰公司未来的秘密 / 50
二、如何提升企业的素质 / 53
（一）技术素质是企业发展的杀手锏 / 53
海尔：创新，实现跨越式发展 / 60
娃哈哈：围绕主业，加强新产品开发 / 67
（二）管理素质主导企业发展未来 / 69
中国工商银行：建立高质量的管理体系 / 70
（三）员工素质是企业素质的最直观体现 / 72
宝洁公司：员工的素质就是企业的素质 / 74
上海大众：工作氛围改变工作效率 / 76
贝尔：让员工充分发挥特长 / 77
三、如何使企业品牌增值 / 78
（一）明确的品牌战略 / 78
（二）科学的市场分析与合理的营销资源整合 / 81
（三）高效的品牌战略团队 / 82
（四）独特的营销模式 / 83
戴尔：用直销模式打开消费市场 / 84
三角集团：改革创新是企业发展的不竭动力 / 87
飞亚达：定位高端 / 90
四、如何对待产品的瑕疵 / 92
产品瑕疵是危机也是机会 / 93

三株集团：小问题毁灭一个大公司 / 96
泰诺品牌：危机公关改变企业命运 / 98

第三章 品牌文化：文化递增品牌附加值 / 101

一、丈量品牌文化内涵 / 102

（一）企业文化是企业之魂 / 102

麦当劳：企业文化是走向国际的航标灯 / 104

（二）品牌就是文化 / 110

（三）品牌的文化环境 / 112

（四）品牌的文化板块 / 115

二、定位问题 / 118

（一）品牌定位的效能 / 118

（二）产品定位中的错误观念 / 122

（三）定位的误区 / 130

橘汁：不只早饭时饮用 / 130
维他奶：它的功用不只一面 / 131
万宝路：找准市场定位 / 132

三、传播问题 / 137

（一）企业起步阶段的品牌推广策略 / 138

（二）品牌推广的三个规律 / 143

恒源祥：当人们对我记忆淡忘的时候，我会出现 / 143

（三）品牌传播的连续性和一致性 / 147

喜之郎果冻：亲情无价 / 147
可口可乐：以“欢乐”为主题 / 149
美菱冰箱：新鲜生活的创造者 / 150
海尔：真诚到永远 / 151
格兰仕：价格杀手 / 152

四、品牌内部认同 / 155

（一）企业英雄领袖是一面旗帜 / 155

美国通用电气公司：杰克·韦尔奇的文化变革 / 156
微软公司：微软文化的盖茨色彩 / 162

（二）品牌规范要不折不扣地执行 / 165

沃尔玛：品牌规范在于执行 / 165
全聚德：诚信是企业最大的资产 / 169
松下公司：用人不疑疑人不用 / 171
惠普公司：理念改变行为，行为创造结果 / 176

第四章 品牌传播：品牌名称和标识 / 185

一、如何给品牌起个好名字 / 186

（一）好名称具体能带给企业什么好处 / 186

（二）如何给品牌命名 / 189

（三）世界著名品牌命名的故事 / 201

二、品牌标识 / 204

（一）说明性品牌标识实例 / 205

（二）工业性品牌标识实例 / 208

（三）技术性品牌标识实例 / 210

（四）应用价值性品牌标识实例 / 211

（五）精神性品牌标识实例 / 212

三、广告与品牌代言人 / 216

（一）广告：一语千金来 / 216

从秦池标王应该汲取的教训 / 225

（二）代言人：人代产品，产品如人 / 227

Chapter1

第一章 关于品牌

品牌不是检测出来的，也不是靠政府部门评选出来的，品牌只能产生在市场上。优质产品不等于品牌产品。谁在市场上卖得快，卖得多，卖得贵，谁就是品牌。企业围墙之内无品牌。品牌无国界，走出工厂的大门就是国际市场。成不了国际品牌在今后的市场上很难立足。一个没有自己品牌的企业，今后只能是其他企业的生产加工基地，没有希望。没有中国自己的品牌，就没有自己的市场。一个没有自己市场的市场经济，这个市场经济有什么意义？品牌是全员的工程，每个环节都很重要；如果每个人的工作都差一点，那么这个品牌就差得太多了。资本是船，品牌是帆。船大了，能不能开得动，开得快，要靠帆。品牌延伸能否成功，关键是人的精神和企业文化能否延伸成功。品牌只能代表今天，不能代表明天。品牌靠天天盯住市场努力保持，靠消费者用货币形式投票决定。

现实生活中，有多少企业在商品市场上曾声名显赫、红极一时，但结果却犹如昙花一现、流星一闪，在给予人们短暂的赏心悦目后，留下的更多的是感叹和思考。

一、货比三家——品牌间的差距

现象一：几年前，街头的冰水专柜中，第一排摆的是“旭日升”茶饮料，后边跟着的是“康师傅”；今天，“康师傅”各项产品仍劲力十足地充斥着超市的柜架，然而身旁却少了“旭日升”的身影。

现象二：采用同样的法国面料，同样的工艺技术，同样的车间设备生产出来的优质西服，所卖的价钱却还不足“皮尔·卡丹”的十分之一。

现象三：高路华彩电在 2001 年的年销量为 180 万台，到了 2003 年则完全停产；而长虹彩电多年来一直保持着不少于 1200 万台的年销量，且势头正猛。

现象四：三株口服液在一次“8 瓶三株要了一条命”的错误报道后形神俱损，从此在市场上销声匿迹；而美国约翰逊公司在经历了“泰诺”中毒事件后，却可以重回市场，如今风光依旧。

现象五：在美国，大约有 62% 的企业寿命不超过 5 年，只有不到 2% 的公司能够存活 50 年。就在这样的“企业寿命规律”下，可口可乐公司至今已经有 100 多年的历史了。

面对竞争跃上新平台和入世后国际品牌虎狼环伺的新挑战，有心创业之士开始徘徊、迷茫：如何才能使得自己的产品卖得比别人

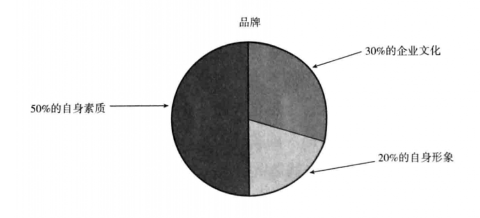
久，卖得比别人快，卖得比别人多，并且卖得比别人贵呢？一系列的问题看似复杂，答案却很简单，那就是：我们只需要打造出一个个性鲜明、联想丰富、高威望、高价值感、高美誉度与忠诚度的强大品牌。但是目前中国的大部分企业对于品牌管理依然十分陌生，在品牌战略管理上的知识还十分贫乏，对品牌管理究竟具体需要做哪些工作、又应该怎样去做不大了解或了解得不深、不完整，甚至不少销售额达几十亿元、上百亿元的企业的营销高层人士都无法清晰地回答创建一个强势品牌的关键要素是什么；更有急功近利者存在着“只要把产品卖出去就是做好了一个品牌”的错误思想。

说到这里，读者朋友可能会有这样的疑问：为什么像麦当劳、西门子、伊莱克斯、可口可乐、宝洁等一些知名企业的品牌能够经久不衰，消费者对其的忠诚度、热度一贯不减呢？其中有什么规律或者品牌战略的高招吗？

在大量的调查和研究之后我们不难发现，这些知名企业在创建品牌的战略上是有一套行之有效的方法和规律的。因为品牌相对于企业的实质始终是相同的，它或者是企业与消费者之间的一种关系，或者是一种有价值的标识及价值系统，或者是企业依据自身的内在属性在外部环境创建起来的一种使企业长期生存的资源。一句话——“万变不离其宗”，不一样的只是一些表面的文字与形象而已。所以在企业如何建立一个好的、长久的品牌的问题上同样有着规律可循。

这个规律可以简单地描述为：“在品牌建立和管理过程中，企业要用 5 份的气力提升自己的素质；3 份的气力构筑自己的文化；2 份的气力完善自己的形象。”这段话的意思是：一个企业要打造一个品牌或打算使自己的品牌长青，应该遵循这样的规律——把 50% 的

精力放在提升自身素质上；把 30% 的精力放在构筑企业文化上；把 20% 的精力放在完善自身形象上。简单地说就是“品牌建设要靠 5 份素质、3 份文化和 2 份长相”，又简称“532 法则”。图示如下。



二、品牌的不变定理

通常人们在做一件事之前如果不知道这件事究竟会给他们带来什么好处，是不会心甘情愿去付出努力的。同样，今天我们如果不深入了解创造一个品牌能给我们带来什么的话，想必大多数人也不会甘心花费这“5 份素质、3 份文化和 2 份长相”精力的。所以说，正确认识品牌对我们在今后创建品牌的过程中坚定方向和付出努力有着重要的作用。

有人把品牌比作一种“世界通用语言”，形象！有这样一个广告短片为证：列车上坐满了不同肤色的人，一位东方少女似有所需欲发问，有人插话“英文？法文？”少女均摇头。此时过道上一位

列车售货员推车路过，她边走边叫卖“可口可乐！”于是少女也跟着念“可口可乐！”大家会心地笑了。最后众人齐喝可口可乐。

很简洁的一个场面描述了一个很深刻的概念——这就是品牌，这就是品牌的力量。优秀的品牌在拥有着巨大力量的同时，还有以下 4 种效应。

1. 聚合效应

品牌产品在市场上拥有一定的占有率，同时它的知名度与美誉度都很高，促使企业不断壮大，进而企业会进入多个市场，但在进入的市场中会有许多固有的早期品牌，企业可以凭借着强大的品牌优势，依靠企业的规模，兼并已有的品牌，逐步形成品牌垄断。

2. 扩散效应

这种效应颇似“爱屋及乌”的结果，是指企业品牌在消费者心目中有着极好的印象，进而消费者对企业产生好感与信任，当企业以原有品牌打出新产品之后，由于消费者对原有品牌及企业整体的好感，进而接受企业的新产品。

3. 磁场效应

这是指企业品牌拥有很高的知名度与美誉度时，在消费者心中树立起极高的威望，消费者表现出对品牌的极大忠诚。消费者认为：本品牌的产品可靠，质量好，买此种产品，是一种享受，此种品牌就如同磁石一样强烈地吸引着消费者。消费者重复地购买此种品牌的产品，促进了产品的销量，提高了此种品牌的市场占有率，使得品牌形象进一步提高，从而形成了品牌的良性循环。

4. 时尚效应

这是指在特定的时间里，由于某种品牌产品知名度与美誉度很高，消费者争相购买，认为使用这种品牌产品很新潮，不但自己购

买，还劝告另一部分消费者前来购买，并向其述说使用此品牌的好处。为了追随大众，另一部分消费者也前来购买，形成了一种消费趋势，无形之中形成了一种时尚。

除此之外，建立品牌还有利于消费者的购买和识别，在消费者心目中它是企业品质的代表。品牌可以使消费者更容易地找到其需要的产品，根据品牌购买，既节省了消费者挑选的时间，又能保证每次都能得到质量如一的产品。另外，消费者在购买和消费中如果碰到问题，通过品牌可以很容易地找到提供产品的企业来解决问题，索取赔偿，这样就大大地方便了消费者。

另一方面，建立品牌也有利于销售者，品牌和商标经注册后，企业就享有了专有使用权，可以防止被竞争者仿制；品牌还是市场给予长期提供优质产品和服务的企业丰厚的回报；品牌是产品质量和企业信誉的保证书。高知名度、高美誉度和具有强大市场号召力的品牌可以吸引一大批忠诚顾客，无需二次花费大量的财力物力便可以为企业带来丰厚的回报。这种双向的便利正是销售者与消费者共同的追求。

同时，品牌还是一种无形资产，是企业发展壮大的宝贵财富。例如可口可乐、麦当劳、奔驰等国际知名品牌的身价动辄几十亿、上百亿美元，通过特许经营、品牌作价投资、转让等方式，品牌特别是品牌的拥有者可以不费分文资本，轻而易举地赚取大量利润。

我们所熟知的“耐克”（NIKE）公司就是一家名副其实的“品牌公司”。耐克公司集中力量于品牌的开发、营销和产品研发三个主要方面，而生产上采用的是现代虚拟式的战略联盟。做品牌的人员负责让耐克形象永远新颖、健康、有活力，为了这个目的，NIKE 公司不断聘请各个阶段国际知名的体育明星为其擂鼓呐喊。公司的设计人员负责不断地推出新的款式，引导消费新潮流。营销人员则拿着样品去

收订单，订单一经确定就交由战略协作生产厂家按样品大批量生产，除去生产厂家微薄的加工费外，真正获利的还是其品牌本身。

由此可见，有一句话是很有道理的——如果说农业时代竞争的是土地，工业时代竞争的是资金和机器，那么，现如今的信息时代竞争的就是品牌。

三、品牌的特质

1. 品牌的无形价值

在今天，企业产出的已不仅仅是具有价值的实际产品和服务，更重要的是还生产了决定企业今后命运的，以品牌为核心的无形资产。

国内外很多经济类媒体，每年都会发布关于世界各大品牌价值的报告，在展开同一时期的价值报告时，我们会发现如下现象，美国“万宝路”的品牌价值为446亿美元，是其销售额的3.8倍；“可口可乐”(Coca-Cola)的品牌价值为434亿美元，是其销售额的3.6倍；IBM的品牌价值为185亿美元，是其销售额的0.28倍等。甚至网间一直流传着这样一句话：即使整个可口可乐公司一夜之间化为灰烬，仅凭“可口可乐”这块牌子就能在很短时间内东山再起。这就是品牌的无形价值。

现代市场经济发展的趋势和特点清楚地表明：市场是由无形控制有形。品牌这种无形资产是对长期不断付出努力的企业的一种高价值回报。

从企业的长远发展角度看，我们应该提高认识和理念的更新，不能停留在仅仅对有形资产的管理上，应该摒弃那些对品牌价值熟视无睹、漠不关心的做法，不要因为眼前的一点蝇头小利便丢本逐末、粗制滥造，不惜欺骗、坑害消费者，自己砸自己的牌子。同时，品牌建设并非一劳永逸，当企业费尽千辛万苦创建了品牌后，更要坚持对消费者的质量承诺，不要盲目扩大生产，一味追求销量或销售额。在长期的市场研究中，国内仍然有企业以联营的方式随意转让品牌的使用权，让自己辛辛苦苦创建的品牌贴在质量没有保证的产品上，结果大大破坏了企业的形象。

但是可喜的是，我们的企业家朋友在不断地着眼长远，都在踏踏实实地一步一步地打造自己的品牌，在短短的十几年里慢慢壮大，受到海外市场的瞩目。我们所处的是国际化竞争的市场环境，以品牌为核心的竞争正在全球市场范围内蔓延，拥有先进的、正确的品牌意识和观念是企业建立、拥有长久和优良的品牌形象的基本保证。

2. 创建品牌的前提条件

看到了产品的品牌效应和品牌给企业带来的价值后，我们心中会立刻开始暗自盘算：生产就要生产品牌产品，经营就要进行品牌经营。殊不知，“生产品牌产品”和“进行品牌经营”是要有一定前提条件的。

首先，要考虑产品市场周期的长短问题。产品的生命应该明显长于为其创建品牌所消耗的时间，若产品生命周期太短，等你花费大量的人力、物力创造出品牌后，产品已经没有市场了，那品牌经

营也就变得毫无意义。以摩托罗拉为主要股东的铱星公司破产的原因就是没有掌握好产品的市场周期：铱星公司成立时其产品具有良好的市场前景，然而它的开发周期太长了，从 1991 年开始筹划，到 1998 年的最后一颗卫星上天，耗时整整 8 年。在如今这个信息时代里，技术的更新与淘汰快如闪电，高新技术方面更是瞬息万变，所以技术环境的重大变化使铱星公司从一开始就丧失了市场竞争能力，2000 年铱星最终宣告破产是其必然的命运结局。

其次，要考虑企业进入市场时产品处于周期的何种阶段。早期进入必然形势大好；若进入成长期的中期，此时由于市场的潜力仍然很大，因此还有很多的品牌运作机会；若是到了接近尾声的话，就要考虑你的产品会不会迎来它的“迟来的爱”了。

再次，并不是所有的产品都可以用品牌来经营。每一种产品所能带来的品牌意义和价值是不一样的。有些产品面向广大消费者，有些产品则单单面向企业，其品牌价值是不同的。

3. 品牌延伸的局限性

现在的很多企业，其产品的品牌在市场上成功以后，就习惯利用强大的品牌影响去扩展家族品牌，进行品牌的延伸，大有“一人升天，鸡犬成仙”的意思。家族品牌即公司为其生产或销售的全部产品赋予一个获得过成功的名字，它又包括产品线扩展和品牌扩展。产品线扩展是利用一个成功品牌的名称，在原有产品线中增加新产品时继续采用同一成功品牌的战略。例如，百事可乐公司之后推出的百事可乐有樱桃型、低卡型、含咖啡因的、不含咖啡因的、瓶装的、罐装的等多种型号，但它们都属于同一个产品线，采用同一个品牌。品牌扩展也是利用成功的品牌，在一个新的产品种类里生产新的或经过改进的产品。如浙江纳爱斯集团有限公司的洗涤剂、透

明皂、洗衣粉等产品都采用了“雕牌”这一品牌。

品牌扩展当然有其自身的优点：一个有口皆碑的品牌往往能帮助企业更加顺利地涉足新的产品种类，更容易地增加新产品的知名度，使消费者更愿意接受其新产品。同时也为企业节约了巨额的新产品广告宣传和促销费用，也可以增强核心品牌的形象。国内外许多企业都采用了这种战略。比如：海尔最初的产品是冰箱，后来逐渐扩展到彩电、空调、手机、电脑等各种家电产品，并仍继续使用海尔这一品牌，很快就进入了新的领域。此外，SONY、雀巢等也都采用了这一战略，并获得了成功，以至于品牌延伸被众多企业奉为灵丹妙药而纷纷效仿。殊不知，品牌扩展战略也有其自身的适用条件，成功的途中也存在着失败的风险。

有些企业总是过分看重品牌的价值，盲目崇拜品牌家族的魅力，因而想最大限度地利用品牌资产。但对品牌的这种粉碎性的开发会给企业带来无法衡量的损失。在没有巩固品牌忠诚度之前过早地进行品牌延伸，犹如“揠苗助长”，会适得其反。一个品牌的延伸一旦失败会损害核心品牌的声誉。如凯迪拉克曾经推出一款“西麦窿”轿车，其目标顾客是那些并不富裕却希望以较低价格购买凯迪拉克的顾客，结果使凯迪拉克原来高贵的形象受到严重损害。又如美国“派克”钢笔以质优价贵为特征，是身份和尊贵的象征。但在1982年，派克盲目延伸其品牌，用于3美元一支的低档笔，由此破坏了派克的高贵形象，结果派克公司非但没能顺利占领市场，反而丧失了相当一部分高档笔市场。所以说，品牌延伸对于企业而言，既可能是一本万利的好事，也可能是前进中万劫不复的深渊。

综上来看，在今后企业的发展过程中，掌握好“532法则”，全心打造一个强势品牌显得尤为重要。

Chapter2

第二章

品牌核心：企业素质

产品质量与服务是企业生存之基，优秀品牌是企业长期发展之本，只有提高了产品质量、保证了客户服务才能创出强硬的品牌，才能使企业长远地发展下去。

——海尔总裁：张瑞敏

产品质量是企业生命，服务是企业发展之道，这两者关系到能否树立百年企业品牌，关系到企业能否长远发展。只有把好产品质量关与服务关，才能保证产品的高品质地位不变，才能保证企业在竞争中破浪前行。

——海普赛总经理：邹卫平

纵观一切品牌的存亡，表明：产品与服务永远是品牌的核心。一个产品没有严格的质量保证，没有优秀的服务跟随，这样的品牌将不会拥有忠诚于它的客户。

一、产品/服务质量是品牌的核心

经济学家曾对 IPMS 提供的近 3000 家厂商的信息资料进行研究和分析，结果表明，品牌的一个最显著特征是能够提供更高的、可靠的质量。世界品牌苹果公司、三星集团、松下电器、奔驰汽车、索尼电器等无不体现着高质量——在同类产品中形成了明显的质量特色和质量优势。所以有人比喻“品牌是浮出水面的冰山，质量是隐没在水面下的冰山的根基，没有厚实的根基，冰山便会从水面上消失。”因此，从一定程度上讲，创造品牌和发展品牌首先表现为创造产品质量优势和质量特色。

（一）质量决定品牌竞争的格局

1. 产品质量的重要性

为什么消费者青睐品牌，甚至不惜以高出普通产品几倍的价格去购买品牌产品？其中很重要的一方面是因为品牌产品在质量上有相对的保证。

三星集团是世界知名企业。三星总裁上任的第一件事就是大声

疾呼：三星人要摒弃重产量轻质量的落后观念，树立质量至上的意识，否则很难使企业生存下去。此话绝不是危言耸听。他曾经飞往美国洛杉矶调查了许多电器商店，发现三星电器在价格上比日本电器要便宜，然而却仍不能吸引消费者。他立即招来三星的三位高级职员，首先把市场上最畅销的电视和录音机产品同三星产品摆在一起比较，三星产品相形见绌。然后让三位到商店去询问三星产品为什么不受欢迎，答案是：设计粗糙、故障率高、售后服务差等。他并没有就此止步，而是进一步在企业内部寻找原因。他发现：过去三星评估下属企业和职工的表现时，65% 看产量，而质量最多却只占到 35%。由此他提出：质量与产量的重要性之比应该是 9∶1，甚至更高。三星人必须从观念上做根本改变，才能使产品有可能成为真正的世界品牌。

进一步观察一些在世界上久负盛誉的品牌，它们无不在质量上精益求精，甚至达到苛刻的地步。在美国纽约曼哈顿的 Adan 超豪华商店里，一双 Lucehese 牌女靴标价为 1500 美元，简直令人不敢想象。但你知道这一双皮靴又是怎么制作出来的吗？Lucehese 女靴的用料极为考究，全部采用 1 岁半左右的小牛的肩胛部分，制作一双靴子要消耗掉数张整牛皮，而且整个过程全部采用手工缝制，精细无比。当你静下心来仔细观赏它的时候，那独具匠心的设计、百里挑一的材质、精益求精的制作、几近艺术品的造型，都会令你赞叹不已，爱不释手。此时，你就不会再对其标价感到吃惊了。相反，一种货真价实之感会在你的心中油然而生。

2014 年年初，笔者在对中国 32 座大城市的 15000 名消费者进行的一项“中国百姓品牌意识”的问卷调查中，当问到“你认为什

么是品牌”时，被调查者中有 90.16% 的人认为“首先是产品质量好”。产品质量的重要性由此可见。所以对那些雄心勃勃想创建品牌的企业来说，把好质量关是头等重要的大事。

2. 质量好坏谁说了算

随着消费者教育水平和收入的不断提高，人们对产品也变得越来越挑剔。企业在为创建品牌而不断提高质量时，是否认真想过：质量好坏究竟谁说了算？是国家质量监督部门，还是企业自己，或是其他什么机构？实际这些答案都不对。产品的销售对象是顾客，我们习惯把他们称为“上帝”，自然而然，顾客就成为了产品质量的主宰。

台湾出现的折叠伞为何畅销?

几年前，我国台湾地区出现了一种折叠伞，这种折叠伞不耐用，用几次就坏，人们一定会认为这种伞质量不好，销量自然也就不好吧。但出乎意料的是，它不但卖得好，还创出了牌子，在国际市场上有着极高的占有率。这是为什么呢？原来它适应了消费者只求“款式新颖、使用方便，不求耐用”的需要。厂家只在“满足需求”的质量上下工夫，绝不为了耐用性而“画蛇添足”，结果取得了极好的市场效果。

如是说，质量就有着两面性，即质量的物质性与社会性。物质性表现为绝对质量，即产品技术经济指标的水平；社会性表现为相对质量，即产品满足社会需要的程度。

随着各种产品市场由卖方市场变为买方市场，产品种类和数量的增多使人们有了越来越大的选择权，因而对质量的要求也相对提高了。企业为了满足这种要求，应不断努力提高产品的绝对质量。

但凡事都有个度，产品的绝对质量也不是说越高就越好。一是若产品真的那么“经久耐用”，其重复购买率又从何而来？没有了需求作根源生产动力和社会经济又如何发展？二是当人们面对新产品或第二代产品欲“喜新厌旧”时，会不会觉得丢弃尚有很长使用寿命的物品是对社会资源的极大浪费呢？因此，只有满足社会要求的绝对质量才具有实际意义。这是台湾畅销折叠伞对人们讲述的道理。

在把握好产品的绝对质量的同时，如何看待产品功能多样化的问题呢？

自从具有多种功能的产品在市场上走俏之后，产品的功能就呈现出越来越多的样式。但功能增多的背后伴随的是产品的价格上升，并且人们发现：各种功能集合于一体之后反而容易产生干扰，不如单一功能的东西好用了。当人们拿着厚厚的产品说明书望着一大排按钮不知所措时，功能一味增多就走向其反面了。

日本东芝公司打入美国医疗器械市场时，在仔细研究了美国用户对医疗设备所要求的特殊功能的基础上，按用户要求设计和改进了产品，推出了一种电子计算机控制的 X 射线 CT 扫描仪。由于它省去了一些并非用户所必须却使之造价昂贵的功能，从而产品售价得以比通用电气公司的同类产品低了 40% 以上。结果可想而知，东芝公司在市场上击败了对手，创出了世界品牌。

可见，不符合用户需要的高质量在带来高价格的同时抑制了用户的有效需求，反而为企业创建品牌设置了障碍。因而，企业应十分注意不同目标市场因消费水平差异而造成的对质量的不同要求，并细致地弄清消费者对产品质量要求的程度。只有做到“恰到好处”，才能够既满足消费者的要求又合乎企业利益的质量。

总之，品牌产品的质量观注重的应该是产品的质量水平是否最

大限度地满足了消费者的需要。企业对产品质量的追求应以用户满意为标准。

实际上，消费者对产品质量的需求与满足程度是有层次的。

既然产品质量的好坏最终是由消费者来评判的，企业又怎样弄清消费者对产品的质量要求并设法满足他们的要求呢?

实质上产品质量是包括产品的设计、制造、功能、包装、售后服务等多项内容的。而顾客对产品质量的不同方面具有不同的要求，即质量要求是有层次的。因而，企业应将顾客的要求具体化，分清顾客对产品质量不同方面的要求是什么，有针对性地分别采取措施。

首先，企业应将笼统的“产品质量”划分成尽可能详尽的指标，并用不同程度的形容词再对每个指标的要求分成若干等级，比如，“尽可能好”、“较好”、“一般”、“够用就行”、“不太在意”“根本不关心”等。然后对消费者进行广泛深入的调查，弄清用户对每个指标的态度。对于功能、服务等重要内容，还应让用户具体说出他想要什么，对现有产品有哪些地方满意，哪些地方不满意，从而将其进一步具体化。通过对调查结果的分析，就可以形成一个清晰的“产品各质量指标需求框架”，即可画出消费者心目中“质量好的产品”究竟是什么样子了。这可以使企业提高质量的努力有的放矢。

其次，当弄清了用户对各质量指标具体要求到什么程度之后，企业就会发现：用户要求产品质量好实质上只是对产品质量的一部分指标要求很高，而对其他指标只希望达到一般水平就可以或根本就不在意。这就是质量要求的内在层次。因此，企业接下来的任务是进一步明确：用户最注重的质量指标（最关键指标）有哪些？用户认为哪些方面“过得去就行了”（即基本指标）。

从创建品牌的实际情况看，一般地讲，企业在基本指标上只要

基本满足用户的需求，达到行业一般水平，不出大的质量问题就可以了；而应将工作重点放在关键指标上，使其拥有明显的竞争优势，这样，产品才可以赢得市场。

最后，由于各企业资金实力、技术水平不同，企业应结合自身的优势与特长，在关键指标上抓住重点，形成自己的质量特色，这是品牌拥有非凡质量魅力的秘诀。

了解麦当劳生产过程和内部运作的人都知道，若论食品种类的丰富和制作的精美，麦当劳远远比不上中国菜和法国菜，但它仍然受到全世界人的喜爱，原因在什么地方呢？除了清洁卫生、服务周到之外，其款式单一、品质上乘的食品恰好符合现代社会快捷、简单、标准、经济的饮食潮流。为保证品质上乘，麦当劳不断提高产品的质量。早前，麦当劳的炸薯条都是从冷藏柜里拿出来的，毫无香脆之感。经聘请有关专家研究后，他们改用特殊方法种植并精心挑选马铃薯制成了香脆松化的炸薯条，令人爱不释“口”。他们还严格制定和执行了产品超过一定时限未卖出即丢弃的规定，为的是保证产品的口感最佳。

从质量角度分析，麦当劳正是满足了人们对食品“清洁、营养均衡”的基本要求之后，在“美味、简捷、快速”等方面形成了自己的特色，才得以成为“快餐帝国”。

由此可见，企业在提高质量时应分清质量需求的不同层次，在满足基本指标的前提下，在关键指标上选准突破口，形成独到之处，这样才可能使消费者对你的产品“情有独钟”。

3. 树立质量意识

质量是品牌的生命之根。前面讲过，品牌的质量不是来自权威部门评出来的“金牌”、“银牌”，而是顾客用他们的“货币选票”

和他们的信任塑造出来的。优良的品牌质量是品牌赢得顾客忠诚取之不尽的源泉。品牌质量包括品牌本身的质量和体现的质量，是二者的综合体现。品牌本身的质量是由品牌质量所代表的，而品牌体现的质量则是由顾客消费品牌产品所获得的感受或体验来表示的。这两个方面是不可分割的，二者的有机结合直接决定了品牌质量的高低。提高品牌质量也就是把提高产品质量和提高顾客感知质量有机结合起来的过程。但必须指出的是，产品质量是建立品牌声誉、不断提高顾客感知质量的基础和前提，一旦产品质量出现问题，必将深刻影响到顾客的感知质量。因此，企业必须首先保证产品质量，在这个前提下，才能不断提高品牌的顾客感知质量。

产品质量意识的内涵是：

（1）正确分析和认识品牌质量的驱动因素

企业应该认识到品牌质量并不是一个不可以触摸的东西，它实际上受多种驱动因素的制约和影响，例如：技术、设备、人力资源、管理、原材料、组织、运营机制、服务机制、顾客需求、文化等，都在不同程度上影响着品牌质量。企业要做的是把这些制约和影响转化成提高品牌质量的推动力。

（2）培育品牌质量战略观念

品牌质量战略是指企业关于品牌质量的发展方向、目标、质量管理及其实施途径的总和。质量战略的根本意义在于，为企业品牌运营、实施品牌战略提供一种最重要但又是最基础性的动力和保护机制。正是高质量、优质量的产品促使非品牌变成品牌，小品牌变成大品牌，弱品牌变成强品牌；而无视质量的大品牌就会变成小品牌，强品牌就会变成弱品牌，品牌就会变成非品牌。可以说，品牌是企业资本运营及资本扩张的强大武器。

（3）铸就品牌质量管理理念

品牌质量管理是企业以品牌质量为管理对象，确定质量方针、目标和责任、建立质量体系等途径所实施的全部管理职能的所有活动，而“全面质量管理”则是建立在全员参与基础上的一种“全过程、全方位、全要素”的管理体系。质量管理是企业质量战略的实践，因而也成为企业保证并不断提高品牌质量的基础。

（4）质量创新意识

任何质量都是动态、发展的，它必须随着企业经营环境的变化而不断改进和创新。质量创新是技术创新、组织创新、结构创新、管理创新、材料创新、工艺创新等的结晶。质量是品牌的生命，创新是质量的生命。唯有质量不断创新，品牌才能保持持续的竞争力。

（5）质量作用意识

质量是品牌之魂，也是企业之魂。首先，质量是形成企业凝聚力的核心。一个企业要生存和发展，就必须要形成强大的内部凝聚力。这种内部凝聚力由多种因素组成，企业需要从财物、有形资源与无形资源、智慧和积极性、团队精神等围绕着创造高质量的品牌这个核心。高质量积聚了企业一切优秀文化的精华和团结一致的力量；其次，质量是企业开拓市场的法宝；再次，质量是效益之源；最后，质量是企业发展成长的基石。从企业内部资本积聚来说，需要高质量的品牌来确保资本运营的良性循环，渐进发展。从企业外部资本集中来说，需要靠高质量的品牌作为资本运营的轴心，去兼并、改组、改造、置换其他企业和资本。可见，质量成为品牌资本运营的基础。

4. 品牌产品质量设计

一个品牌的背后必定有持续的、稳定的优良品质作支撑，才不

至于今盛明衰。产品没有好的质量，恰似人没了骨架，想立也立不起来；没有持续的好质量，恰似园中花，今日娇艳无比，一场风雨过后就花瓣四散，散落凋零；没有持续的稳定的好质量，品牌也势必难以支撑下去，一旦出现严重质量事故，就会像缺口的江边堤坝，一旦遇到风浪即全线崩溃，一泻千里！

要抓好产品的质量，从设计定位角度而言，主要有以下几个方面。

（1）适度

适度是指产品质量应有一个限度。产品质量过低，人们对产品的使用价值利用不到，当然不会购买或者很少购买该产品；反之，产品质量也不是越高越好，太高的质量会抬高企业的生产成本，并且一些多余的质量也并非顾客所必要的需求，使得其使有用价值得不到体现。用老百姓的话说就是“费力不讨好”。

可口可乐曾对在加拿大的 20 万名 13～59 岁的消费者进行了调查。结果表明，55% 的受众认为可口可乐不够甜。于是，可口可乐公司决定大胆采用新配方，并且经过 20 万次的口味测验，历时两年多，耗资 400 万美元，可口可乐投下巨资生产新口味可乐。

但是，大大出人意料的是，在最初几天的热销后，销售情况直线下挫，公众开始愤怒起来，指责可口可乐背叛了他们，并威胁说，若不恢复老配方，将诉诸法庭。无奈之下，可口可乐公司只好又恢复其老配方的生产。

所以说，适合受众的，才是品牌的。

（2）安全

安全可靠是一个产品最基本的性能，倘若连这点也不能保证，那该产品的市场前景可想而知：有谁会花钱去买个“定时炸弹”放

在家呢？

奔驰汽车，无疑是世界上最为知名的汽车之一，也是最受欢迎的汽车。而其突出特点，就是在于其驾驶的安全性能最为突出，像防爆死装置，急刹车的缓冲气囊装置，都在很大程度上为驾驶人员的安全作出了考虑。

（3）新颖

新颖性是指产品的质量要追求创新，通过某一零部件或功能的独特性创造，产生出新的需求，也即创造需求。

索尼公司的几名技术人员，无意中出于一时好奇，将公司的便携式口述录音机改装成一台立体声录音机，并加上一副普通的耳机。结果，他们一听却发现效果非常好，录下来的声音听起来十分悦耳，于是，他们连忙将这一新发现告知董事长井深大。井深大闻讯后，立即与总经理盛田昭夫商量，将这种声音机改装成随身携带的录音机，达到："我想听音乐，但又不愿妨碍别人，并且又不能一天到晚坐在音响设备前一动不动。我想这样带着它边走边听。"就是说，"在我打球时也能听音乐……"就是这种想法，最终诞生了Walkman的立体声单放机，成为年轻人十分喜爱的一款录音机。

像这样改进产品的某一项性能，从而达到创新，不但可增添新的需求，同时成本也不会提高多少，对企业而言，确实比努力提高产品内在质量要划算得多。

（4）耐用

结实耐用也是产品质量的一个重要方面，对大件商品表现得尤为突出。

奔驰汽车，自称行驶初期的30万公里不用动螺丝刀，接下来的30万公里换个发动机，最后还可以再跑30万公里。而有的国产汽车，30万公里差不多已完全报废了。如此一比，国产轿车在竞争优势上自是不可与奔驰同日而语了。

同样，我国的小天鹅洗衣机，在国内洗衣机市场上名列前茅，即使在欧美、东南亚市场上也有不俗表现。究其原因，质量过硬、经久耐用是一大优势。其核心部件控制器可在100℃的水中连续煮3小时，保证完好无损，其质量不受丝毫影响。这样质量过硬的产品，拿到市场上能不受欢迎吗？

（5）方便

方便性是指产品在使用上，程序尽量简化，操作尽量简便，而其效果却不会有太大的变化。

消费者对产品的要求，其中很重要的一条就是省时、省力、省心。因此，产品在质量设计时，应尽量满足消费者的这类需求。

这类产品最典型的莫过于尼康、佳能等“傻瓜”型相机了，轻轻一按快门自动成像，不管男女老幼，也不管会摄影的还是不会摄影的，就这么简单。

而我国的格兰仕微波炉也采用了模糊控制技术，使得按钮数量减少，使用起来既简单又方便。也是，一般的家用产品要搞成经培训才能使用，估计前景不会太好。

5. 质量不好，谁也过不好

关于品牌产品质量问题的新闻报道屡见报端，而诸多报道中以通用汽车公司的案件最为引人注目了。

美国洛杉矶法院曾经裁定，通用汽车公司必须赔偿49亿美元给

6位因车祸而遭受严重伤害的通用汽车用户。这个判决创下了美国历史上因产品质量问题造成伤害的最高赔偿纪录。至于赔偿金额是否过高的问题当然不是我们研究的主要问题，但我们从这个判决当中能了解到，产品质量对于企业和消费者来讲都是生死攸关的大事。

事情是这样的：6名受害人因搭乘一部该厂生产的通用Malibu汽车，在路上被一名醉酒驾车者追撞，受到撞击的汽车当场失火，造成车上6人严重烧伤。

通用公司早就发现通用设计的油箱太过接近车尾保险杠，如果被追撞击，就容易引起油箱爆炸。但由于在世界各地目前有600万辆通用公司的汽车在行驶，故该公司宁愿花钱打官司，也不愿收回汽车修改原有设计。

也许正是因为这个原因，洛杉矶地方法院才对其施以重判。这个案例也给品牌经营者们以警醒——若不改善产品质量，最终吃亏的一定还是企业品牌本身。

同样的问题，2008年，就在我们为北京奥运会狂欢的时候，一场殃及中国奶制品全行业的三聚氰胺事件给我国奶制品行业带来一次致命的灾难。更有消费者戏言“喝三鹿奶粉，获残奥冠军”。这是消费者对产品质量的极度不信任和深深的忧虑。所以一个品牌只有“质量自律”才能长存。

产品质量不过关是企业品牌疾病当中的一个严重疾病，我们的品牌经营者们应该防微杜渐，注重企业品牌的产品质量。

6. 只是质量好也不一定行

传统观念认为，质量越好，营销成功的可能性越大。本来，产品追求高科技含量无可厚非，但企业的技术创新却不得不考虑其经

济效益。如果新产品的创新程度高，但目前的消费者的知识技能和财力无法支撑，或者消费者根本就不需要，那么市场也不会接受这个新产品。

有这样一个故事：一位发明家创造了一个高科技的镭射捕鼠器，质量非常棒，市价 1500 美元，结果销售奇惨无比。现实生活中像这样谨记为顾客提供最好产品而结果却惨败的例子不在少数。

惠普电脑公司信奉“品质越好，营销就越有机会成功”。公司鼓励工程师把产品质量变得更好，并称之为“渐进式高雅”，质量的提高增加了成本，但与顾客最后所获得的利益却并不成比例，结果使惠普电脑的价格比市场同类产品高好多，销售的不畅使公司陷入了困境。看到此种局面，新任总裁决定进行改革，提出“以价格领导工程设计，以消费者的观点看待产品”。要看什么样的价格才会让消费者考虑惠普的产品，然后工程师再想办法制造迎合这个价位的产品。此后，惠普推出 45 种新机型，而价格全部降低 32%，与竞争者低价产品的价格差距从 55% 降低到 15%，结果惠普的销售额在两年后猛增到 41 亿美元，比上一年增加 25%，净利润达到 2.13 亿美元，比前一年增加 63%。

那种追求零缺陷的指导思想使不少公司为追求完美而盲目投资。事实上保持产品品质上的投资是必要的，但不顾现实条件的制约一味强调极端的完美，极易陷入盲目追求极致的陷阱。

7. 没有质量就没有永远

曾几何时，河南春都集团的春都火腿肠“舞蹈”广告伴随着“春都进万家，宾朋满天下”铺天盖地地出现在电视、报刊等各大媒体之上，将春都火腿肠放在桌上“蹦跶”，是当时不少孩子在吃火腿肠之前必做的“功课”。火腿肠为何会跳舞？其中的猪肉，特别

是精肉多，所以火腿肠的弹性特别好。正所谓“成也萧何，败也萧何。”春都在赋予了火腿肠“会跳舞”的特性之后又无情地脱下了火腿肠的“舞鞋”———原本85%的精肉含量，到最后只剩下10%，其余都充斥着淀粉，从此火腿肠再也无法“翩翩起舞”，而变成了“烂面棍”，使消费者产生了不信赖感，最终春都集团名誉扫地，客户萎缩、销量下降，春都火腿肠成了末路品牌。

当年中央电视台两届标王山东秦池公司的失败，同样是因为没有对重名之下的产品质量负责任，为了满足市场的大量订单而粗制滥造真正的“酒水”酒，结果“聪明反被聪明误”，从年销售额10余亿元的巅峰直线下滑到6.5亿元，再到3亿元，最终遭到消费者的遗弃。

海尔：质量可靠，成就了海尔

“海尔”这个品牌，在国内可谓家喻户晓，而今也享誉世界。海尔人利用“Haier”品牌——这一商战利器，在国际市场打拼，成为民族企业的骄傲。可靠的质量赢得了消费者的好评。在中国的同行业中首家取得美国UL认证和欧洲CB认证及进入欧洲市场的绿色标志认证。跻身于世界级合格供应商行列，产品远销欧美、东南亚及中东等30多个国家和地区。

海尔产品质量的优异是其创建品牌的基础。

生产高质量的电冰箱并不难，重要的是要保持产品质量的一贯性，以高质量的产品求生存，以品牌求发展，这样才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

为了创立企业的驰名商标，自建厂之初就推行了全面优质管理，办质量管理学习班，总经理亲自授课，定期考试并直接与员工的奖金挂钩，此举大大增强了全体员工的质量意识。

就在海尔全面推行质量管理的时候，海尔公司发生了一个大事件。1985年，由于个别职工不重视产品质量，出现了76台“瑞雪”牌冰箱不合格的质量事故。总经理立即在公司内举办了“废品展览会”，当场砸烂了这批不合格产品。总经理张瑞敏十分严肃地说：“谁砸了产品的牌子，我就砸谁的饭碗。”同时惩罚了责任者，公司领导引咎受重罚收到了很好的效果。增强了职工的责任心和自觉性，使产品出厂一次开箱合格率达到100%，产品多次被评为省优、部优和国优。在企业管理评比中，该公司荣获了全国企业管理优秀奖——金马奖、轻工业部质量管理奖、2013年全国质量管理奖等光荣称号。从而提高了商标的信誉，扩大了商标的知名度，为维护商标信誉打下了坚实的基础。一个高质量的意识在全体管理者和员工中扎下了根，“海尔”以其可靠的质量为创品牌产品打下了坚实的基础。

海尔集团在2014年年底对外公布整个集团销售额已经达到数千亿元，企业已步入世界500强的行列。

诺基亚：曾经的巅峰与质量息息相关

诺基亚，在我们很多国人的眼中，质量好是对其的第一印象。虽然说在智能化手机的浪潮中它显得落后了，但是它的质量观应该得到我们的尊重。

诺基亚有这么一句话集中地代表了其质量观：“当你挑选了一款诺基亚手机并感觉不错时，这就是质量；当你觉得这部手机易于使用时，这就是质量；当客户服务迅速地回应你的要求时，这就是质量；当我们的产品和系统超越用户的期望时，这当然更是质量。”

早在2006年，那是诺基亚最辉煌的时期。当时中国消费者协会投诉统计显示，有关手机问题的投诉始终高居榜首，然而诺基亚首信的产品在国家多次的质量检测中成绩却十分突出。2005年1月5日，经过整合重组后的诺基亚首信通信有限公司正式投入运营，并于当年的一季度实现移动电话生产、销售两旺，手机产量、销量、出口量均比2004年同期有较大幅度增长，由此也可以看出人们对诺基亚产品的信赖程度。

那些年，诺基亚首信通信有限公司作为中国移动通信的主要供应商，其生产的产品不仅供应国内市场，同时还大量出口。诺基亚首信所属的北京和东莞手机生产企业是诺基亚全球重要的手机生产基地。这两家企业发展的共同特点都是规模由小到大，从最初的几百人发展到数千人，销售额和出口额连年攀升，已成为当地主要的支柱企业。没有产品质量，又哪来企业发展？这两家企业的成长史就是一条坚持质量第一的发展之路。

让我们一起来看一下诺基亚是如何做到质量第一的！

在诺基亚，科学的质量体系是按高标准、规范化而制定的，并且所有质量管理体系都在通过管理体系认证之后得以实施，具体到操作工人，也有一套完整的作业指导书，各环节的工人要高质量地按照作业指导书规范完成操作。

在诺基亚首信东莞分公司中，其采用了世界上最先进的自动贴

片机和电子测试系统，并由电脑系统对流程参数和产品特性波动进行实时的统计分析，确定潜在的技术质量问题，及时进行控制和预防。即使对于外观标准，诺基亚也设有全球性的功能部门，负责制定全球通用的质量标准，并在新产品试产期间对各家工厂及相关的物料供应商巡回培训，以确保产品质量的全球一致性。在产品生产周期，各工厂还定期评估各项制造业绩指标，并进行横向比较，由此推动相应的改善行动，以达到改进质量、降低报废和提高效率的目的。

任何产品的生产加工都是一个复杂的系统工程，对于移动电话这样的高科技产品来说更是如此。一般来说，一部手机有 300 多个零配件，而这些零配件的供应商又分布于世界各地，所以一旦某一个供应商提供的零配件有问题，那么生产企业质量体系再完善也将于事无补。因此，大量供应商提供的零配件的质量对诺基亚手机来说就显得至关重要。诺基亚当然清楚地认识到了这一点，于是，它把供应商作为诺基亚制造工业不可分割的一部分，最主要的是把质量监测和管理延伸到供应商，使供应商提供的零配件、原材料等先合乎诺基亚的高质量要求，为它的生产工作打下了坚实的基础。这是一个完整的产业链，也是一个共同体，共赢的纽带通过质量把大家连在一起。

以诺基亚首信东莞分公司为例，生产用的关键物料实行全球采购，统一配送。除部分标准器件外，其他物料均由诺基亚研发中心自行开发设计，并由诺基亚认可的合格供应商制造和供应。供应厂商的选择均按照全球通用的程序和标准严格操作，其评估和认可范围包括品质管理、生产运作管理、供应链管理、产品开发设计过程、产品责任、厂房设施、环境管理和风险管理等方面。从供应厂商到

诺基亚工厂的现场作业流程均须经过诺基亚专业人员的审核和认可后才正式投入使用。涉及安全性的元器件，如电池、充电器等，供应商须严格按照相关的国际标准和诺基亚提供的技术标准进行百分之百的测试及抽样进行可靠性试验。

手机天天拿在手里，难免有个摔碰。而长期使用诺基亚手机的人则有一个共同的感觉：诺基亚的手机不怕摔碰。这看似一个简单的优点，却需要经过过硬的质量检验才得以实现的。现实中，每一部诺基亚手机在出厂之前都需要经过该批手机严酷的抽样产品的可靠性试验，在确认质量过关后，才被准许出厂。

实际上，无论是在北京的诺基亚首信手机生产基地，还是东莞的诺基亚首信手机生产基地，在其生产工厂的一角，都有一个可靠性实验室，专门负责发放工厂生产产品的“通行证”。诺基亚生产的每一批手机都要在此接受近乎苛刻的实验。

诺基亚产品可靠性实验室，是在日常生产质量检测基础上的第二道质量控制，充分体现了诺基亚以人为本的精神。实验项目包括自由和循环跌落试验、电磁兼容性试验、极端条件试验、温湿度试验、强光试验、老化试验等，严格的可靠性试验使产品潜在的可靠性问题得以早期发现，并为新产品设计提供了重要的资料。一旦手机无法通过可靠性测试，工厂会停止该生产线的运作，并且立刻分析检查原因，分析报告将会提交到全球诺基亚的项目组负责部门。

其中的一项循环跌落测试是通过旋转，使被测试的手机不断重复地进行数米高的跌落测试，迎接被测试手机的依然是坚硬的钢板。根据实验室测试人员介绍，这样的循环测试会根据该款诺基亚手机的设计而进行相应的测试次数。对于一些实用机型来说，这种1米

高的循环跌落测试将会进行数百次！而经过循环跌落考验的手机依然要通过其他的设计标准测试。

除了温度变化因素，相对湿度也将影响产品的质量，因此温湿度试验是质量试验领域的优选标准。需要测试的诺基亚手机将会在环境温度 -25 ~ 55℃，湿度 93% ~ 98% 下接受考验。据实验室人员介绍，测试手机需要在试验箱中待上一个星期，试验箱中各种温度、湿度交替变化，模拟手机老化过程。诺基亚可靠性试验伴随试产到量产的整个产品生产周期。

功夫不负有心人。诺基亚作为一家“百年老店”，凭借着过硬的产品质量，其销售量在同行业中遥遥领先，这是产品质量带给诺基亚的馈赠。

诺基亚曾经的辉煌与质量息息相关。

苹果公司：质量贯穿品牌发展的始终

苹果卖的不是简单的产品，而是由硬件操作系统软件构成的闭环生态，或者称为顾客数字生活解决方案。前者是企业视角，后者是顾客视角。

核心是 iOS 操作系统，全球份额 17.6%（IDC 数据）；通过硬件形成销售规模，硬件主要就是 iPhone，2013 年销量 1.5 亿部（Gartner 数据）；APPStore 是开放的平台，吸引开发者提供更多的软件与服务，目前 APP 应用数量超过 130 万个。

苹果公司始终把质量工作放在头等重要的位置，坚持“质量第一，用户至上”的宗旨，运用“得消费者心者得市场”的经营观

念，扎扎实实地以追求产品的可靠性和优质适用性为目标，把全面质量管理作为企业管理的中心环节，实行质量否决权，并由公司总经理兼任质量部长，建立健全了公司、生产厂、生产线三级质量管理体系，形成产品质量层层控制，责任落实到每个员工的头上。

第一，苹果自身有严格的质量测试，也不忽视用户体验测试。

苹果手机和其他手机厂商一样，都是经过严格测试才出厂的。在这方面，苹果公司透露得较少，只是在第一款iPhone产品问世的时候，媒体上才有所报道："iphone经过近三年的秘密研发，定于2007年1月9日前发布。尽管在内部进行了近乎残酷、变态的功能性、易用性、稳定性的测试，iphone项目小组的负责人还是建议可以特邀美国总统小布什使用一下。小布什在助手的指点下仅用了一天的时间就能熟练地应用iphone的各项功能，这一点让乔布斯颇感振奋。小布什也表示iphone虽然比ipod复杂，但他本人的学习和动手能力也有了长足的进步。"由此可以看出，苹果手机有自己严格的测试体系，同时也关注用户的体验测试。

第二，苹果在中国建立三级售后服务体系，试图提供覆盖广泛、专业到位的售后服务。

三级售后服务体系中，第一级是在苹果零售店中的天才吧，号称是苹果产品最专业的售后服务，一对一进行，只不过需要提前在网上预约。一般情况下，预约是比较困难的，经常出现"预约"已满的情况。第二级是优质服务提供商，经过苹果公司专业的培训，提供相同的服务。第三级是普通的服务提供商，覆盖各重点一二线城市。三级售后服务形式中，收费是完全一样的，只不过提供的服务水平有所差异。如果买到的手机出现问题，第一时间找售后服务商是最好的选择。

辉煌的发展业绩，是苹果公司对产品质量和售后服务近乎苛刻的高要求换来的。

（二）消费者购买的是一种服务

每个人都是消费者，所以在服务方面，每个人都有亲身体会，自己身为“上帝”，有谁希望花钱买气受呢?

市场经济的不断发展，商业竞争的日趋激烈，人们消费水准的不断提高，尤其是产品的越来越同质化，都明显地向我们表明：如今是服务的时代。

质量是市场的基础，但在质量之外，服务更能够使一个企业在市场上确立自己的品牌优势，赢得顾客。随着“哪儿服务好就上哪儿买”的呼声越来越高，不难看出，优秀服务的作用与世界上最精美的仪器同样重要，它是我们在激烈竞争中处于常胜的有力保障，也是我们企业得以更好发展的重要保证。在当今的市场竞争中，服务已不再是企业的分外工作，而是品牌的第二生产，是市场竞争的焦点，是为企业赢得市场、赢得顾客、赢得利润、赢得信誉的重要武器，是品牌扬名的重要途径。

世界知名企业在创建品牌时，无不把为用户提供尽善尽美的服务作为他们共同追求的目标。美国著名的管理学家托马斯·彼得和罗伯特·沃特曼在广泛调查了全美国最杰出的 43 家企业之后，在《追求卓越》一书中总结这些企业的成功经验时，把“服务至上”作为其八大特征之一，指出：“我们研究调查的最主要的结论之一，就是不管这些公司是属于机械制造业，或是高科技产业，或是卖汉堡

的食品行业，他们都以服务业自居。”此话道出了杰出企业靠服务扬名的天机。

1. 服务应从观念革命开始

要想为顾客服务好，首先要做到的就是端正服务态度，心中不高兴，脸上不免流露出来，所以，我们这里针对平时经常提到的服务观念，帮助大家重新理解一下。

（1）顾客是上帝

大家口头都会说“顾客是上帝”，而我们在把顾客当做上帝时不妨从企业的价值观和个人的角色来思考，从而注意以下三点。

一是将顾客视为“上帝”，需要在服务技能上对每个人进行强化，营造一个“顾客至上”的环境与氛围，但更需要唤醒的是员工心中的热忱与能量，唯有这样才不会对“上帝”有所怠慢。

二是把顾客称为“上帝”，除了表示对顾客的尊重与敬爱之外，更重要的是对自己心中“服务的道德尺度”表示尊重与信奉。

三是服务是传递爱心与认同的一种最好的方式，每个人对顾客致以虔敬之意与尽心之情时，就一定能完美阐释服务的最高理念，并获得内心的愉悦和心安。

（2）顾客永远是对的

“顾客永远是对的”这一造就无数卓越公司的服务理念至今被很多企业秉承，既然“我们永远是错的”，那么我们可以试着接受以下四点建议。

一是换个角度，了解需求。

换位思考是我们做好服务的一大关键，许多看似无法接受的要求和习惯，只要站在顾客的角度去考虑，他们的“挑剔”就有合情合理之处，因为希望买到最优质的产品是每个人的心理需求。

二是理念更新，服务至上。

真正把顾客的需求放在第一位，即使再难对付的“刺儿头”，都能让你时刻保持春风拂面的风度。

三是夯实能力，系统服务。

以奔驰公司的服务来说，“保证满意的售前服务”、“无处不在的售后服务”和“领导潮流的创新服务”的服务战略系统，是为顾客提供完美服务的保证。所谓“尽一点本分，需要一点能力”，练好内功是企业做好服务的保障。

四是加强沟通，用心交流。

当顾客对我们的服务或产品不满意时，要及时了解顾客的想法，尽最大可能实现他们的愿望。用心沟通，才能与顾客之间架起贴心服务的桥梁。

（3）没有尊重就没有好的服务

“没有尊重就没有好的服务”，品味一下“真正的尊重”的内涵对于服务的意义和作用，为我们的服务行为带来改变。

一要在服务中彰显个体的独特，让顾客感觉自己备受重视。

每个人都认为自己是个独特的个体，必有“特别”的东西。只有发自内心地尊重每一个人，承认每个人的独特价值，让对方觉得自己很重要，才会让顾客感到我们的重要。

二要真正的尊重需要爱的表达，带给顾客心理上的愉悦与满足。

真正的尊重，是一种滋生于内心的爱的情怀，是对别人尊严的捍卫，是能够设身处地考虑到别人的感受，是由内而外的一种内涵和教养，是最大化地满足顾客的需求，带给顾客心灵上的愉悦……

三要学会尊重顾客，就是学会一种深邃的人文关怀。

尊重顾客其实可以引申到平等的观念，只有真正将生命的个体

放到一个平视的水平线上来看，才能焕发内心的尊重感。由此，真正地去尊重别人，就是学会一种深邃的人文关怀和对生命本体的内在关照。对顾客发自内心的真正的尊重，其实就是对顾客施予爱的服务。

四要真正地尊重，折射人性的光辉与温暖。

真正的尊重，绝对不会是一种自高而下的俯视，也不会是一种"外在谦和，内在虚伪"的状态。深得"尊重"三昧的人，不论何时都像风一样温煦地吹拂，具有兼容万物的心怀……

2. 服务需要不断地创新

服务是公司永恒的主题，也是解决不完的管理难题。其实，服务的标准和服务的动力都有一样的定义：那就是连续不断地创新。

比别人创新多一点，就必然领先一点。服务创新是公司赢得服务竞争时代胜利的关键，也是打造公司"服务资本"的手段。服务创新的作用显而易见，让我们一起来了解为什么服务创新注定会成为服务型企业发展的必然要求。

（1）激烈的竞争需要服务创新

在市场的演进过程中，竞争的领域也随之变迁。在刚推出新产品时，竞争的焦点是特色；当竞争者蜂拥而入，彼此的特色难以分辨时，竞争就转到价格和成本上。但在竞争过程中，高成本的企业退出后，幸存者彼此之间的价格与成本相差无几，于是竞争的领域就转到服务方面。由于服务对帮助客户实现产品的效能具有极大的影响力，于是它注定要成为主要的竞争武器。若要获得竞争优势，服务就不能落后。只有对服务进行创新，让服务总是新的，才是企业的制胜之道。

（2）科技的进步需要服务创新

科技进步提高了生产力水平，也使新产品层出不穷。客户在五花八门的消费品面前选购时，常会感到无所适从。他们会发现，同一种产品的不同品牌之间并无显著的差异。逐渐地，要区别不同的产品，唯一的方式是区别各企业提供的服务。科技的进步也使产品越来越复杂，产品使用也越来越困难。一本操作手册已经不能使客户感到满意。如果企业不提供更具体的服务，客户对产品就只会敬而远之，即使购买了自己摸索着使用，也不会再有满足感和亲切感。

（3）服务上的创新绝不能靠简单地模仿别人的服务

一家大的连锁旅馆因其提供优质的套房服务而在市场竞争中独占鳌头。其他公司也模仿这家旅馆的经营概念，但由于缺乏具有创意的服务策略和措施，服务的效果也就不尽如人意。因此，服务的创新是一种超越，是对他人服务经验的超越，也是对自身传统的超越。

坚持不断改进自己的服务，须把握以下几个关键点。

（1）坚持改进服务，是企业发展的战略

服务竞争如逆水行舟，不进则退，特别在如今这个“拼”服务的时代，唯有不停止服务创新的步伐，才可能不会被淘汰。

（2）改进从小处着手，见微知著

服务的改进不是动不动就像阿 Q 一样喊出“革命”的口号，改进往往体现在小处。家乐福坚持改进服务，就是从小处着手，小处显大文章。

（3）根据市场需要，不断调整服务模式

市场的变幻莫测，需要我们时时保持敏感的神经末梢，不断调

整服务模式，以适应市场脉搏。

（4）本着便捷、高效的原则，让顾客感受更好的服务

随着消费节奏的加快，消费者视时间为金钱，谁能给他们提供更快捷的服务，谁就能赢得更多的机会。所以在改进服务的时候，一定要本着方便、快捷的原则，删去一些不必要的服务环节，让服务更加紧凑、高效。

如果你想让服务达到“语不惊人死不休”的效果，请牢记：

（1）超出常人的思维，才能做到“出奇制胜”

一般人能想到的服务方式，早已令人有种司空见惯的感觉，如果再用难免有“炒冷饭”之嫌。勇于超越常人的认知，才能做到出奇制胜。

（2）根据服务项目的特点，在特定的范围内突破

出“奇”不能脱离行业或服务项目特点的限制，在特定的范围内出“奇”，才能达到留住顾客的目的。

（3）出“奇”不是作秀，出“奇”的目的是赢得顾客

运用奇特的思维，采取一定的服务方式吸引顾客，是经营者的目标，但“奇”要奇得有用，能给消费者带来实在的益处。

（4）出“奇”只是手段，优质服务才是关键

在服务中，采用超常规的服务方式，现实中往往只是达到吸引消费者眼球和兴趣点的作用，而这种兴趣点消退之后，优质的服务才是让顾客青睐的最关键点。

3. 服务提升品牌形象

我们都在争创品牌，而品牌效应是建立在千千万万用户的口碑之上的。不用自己用力去吹，做好了服务，客户自然而然会越积越多。我们在服务与社会生活中扩大自己的品牌影响力时要注意以下

几个因素。

（1）服务的品牌形象具有群体传播的功能

优秀的文化，大多在群体的交流中得到传播与承载。同样，一个好的服务与良好的品牌形象，也大多在群体中得到传扬。忽视任何群体中的一个小小的分子，都有可能让你失去在整个群体中树立起来的形象。

（2）服务的优劣伴随着美誉度而递增或锐减

“凡有的，给他更多；而没有的，连他原来有的也要夺去……”这是关于“马太效应”的一句经典阐释。在某些方面，马太效应的特性和“250 定律”有着一定的相似之处。在服务中，树立一个良好的品牌形象，会让企业的美誉度和知名度以递增的趋势得到传播，相反，劣质的服务，换来的是溃不成军的结局。

（3）品牌即人，个人就是市场

品牌，代表的是一种集体的认同度。谁的服务做得好，谁就更容易建立顾客的品牌忠诚度，做品牌，说到底是做人的学问。每一个独立的个体都是某个群体的缩影，个人的背后，是一片巨大的市场。

（4）重视每一个个体，意味着重视所有顾客

一个人是对的，整个世界就是对的。每个人的小世界和集体的大世界是息息相关的，服务好每一个个体，实质上是对整个消费群体的尊重和负责。

谈到服务品质与企业形象，请大家关注以下四点提示。

（1）形象是无形资产，勿做一锤子买卖

胸怀谋略的人，深知企业形象的重要，他们会考虑建立信任度维护与顾客的长期合作，不会只做一锤子买卖，把企业形象作

赌注。

（2）考虑长期利益，承受短期的损失

在企业服务行为中，如果顾客对我们的服务有所不满，我们要做好承受短期损失的准备，将长期利益放在优先考虑的地位。

（3）要分文必争，更要权衡轻重

经营服务，最终的目的我们不回避要兼顾企业利益的创造，但讲利的同时，并不是死往钱孔里钻。生活的辩证法告诉我们，懂得权衡轻重，将服务于顾客，维护公司形象放在首位，更符合“分文必争”的道理。

（4）言出必行，形象的建立依赖于承诺的兑现

很多小肚鸡肠的经营者天天喊着“顾客第一”的口号，当真的找他退货时，他就采取推、躲、逃的招式。有很多商场，在显眼处贴着“不满意就退货”的标语，但你想退一包 1 元钱的盐巴都可能办不到，因为在这条“可爱”的标语背后，会有很长的“实施细则”，细则里十有八九有这样一句话：“盐巴不在退货之列。”

4. 服务藏于细节

“千里之堤，溃于蚁穴”。

有一位妇女每周都固定到一家杂货店购买日常用品。在持续购买了 3 年后，有一次店内的一位服务员对她态度不好，于是她便到其他杂货店购物。12 年后，她再度来到这家杂货店，并且决定要告诉老板为何她不再到他的店里购物。老板很专心地倾听，并且向她道歉。等到这位妇女走后，他拿起计算器计算杂货店的损失。假设这位妇女每周到店内花 25 美元，那么 12 年她将花费 1.56 万美元。只因为 12 年前的一个小小的疏忽，就导致了他的杂货店少做了 1.56 万美元的生意！

现在很多企业已经进入了微利时代，大量财力、人力的投入，往往只是为了赢取几个百分点的利润，而某一个服务细节的忽略却足以让有限的利润化为乌有。细节服务决定成败。

（1）防微杜渐，别忽视服务细节

一个服务细节不到位，会引起消费者的不满，如果不及时采取果断措施去解决，恶劣的后果极有可能进一步扩散。

（2）重视细节，弘扬服务精神

服务细节的漠不关心，意味着服务精神的缺少。任何一个刚开始看起来并不重要的细节错失，都会让消费者怀疑或全盘否定企业的服务精神。服务型企业无时不重视细节，注意服务精神的弘扬。

（3）关注细节，是追求完美的要求

人们对生活质量的要求越来越高，对产品和服务质量的要求也越来越高。这种高要求，落实到实践中就是对细节的完善追求。

（4）现代竞争的焦点，是服务细节的竞争

面对 WTO 带来的全球性的竞争，粗放式管理与经营再也不能继续进行下去了。精细化时代的到来，迫使企业将竞争的焦点更多地从战略转向细节。

（5）细节的完备程度，反映着服务人性化的程度

企业要想成功，一定要不遗余力地重视服务细节的改进、改进、再改进。而服务细节改进的方向，就是满足人们对生活精致化的要求，一句话，就是人性化的要求。

（6）细节服务不改进，必定被淘汰出局

经济活动应该以人为本，注重细节服务是对人尊重的体现。凡是不愿意改进、不愿意在细节上努力的企业，必定被淘汰出局。

细节之处显精神，我们应把握以下三个关键点。

（1）见微知著、一叶知秋

一个浅浅的微笑、一句真诚的问候、一个小小的举动……正是这服务的细节才更见精神、显境界、抓人心，此谓“见微知著、一叶知秋”，很多时候能收到事半功倍的效果。

（2）杜绝不良细节的出现

如果在工作中对服务细节不加注意，甚至认为无所谓，往往是地上的一片纸屑、一句不经意的话、一个不文明的举动等这些“小”毛病，就会招来客户的反感，导致客户被“吓”跑。

（3）细节服务需要实际的付出

细节，并非琐碎的小节，它不仅具有艺术的真实，而且更具有生活的真实。真正站在客户的角度，提供最实在的细节服务。

各个大品牌的树立及成长过程无一例外地都在客户服务方面做足了功课，而且是不断地创新服务理念，从而增加客户对品牌的美誉度和忠诚度。

IBM公司：决胜在最佳服务之巅

计算机生产商的售后服务对销售起着决定性的作用。大型计算机尤其如此。从一开始 IBM 就十分注重对用户租用设备的维护保养。但是 IBM 公司对客户的服务也是经过多年的不断探索，使之更加人性化、更加品牌化的一个形成过程。

在最初的服务理念中，IBM 对用户机器的维护保养采取事后补救的制度。也就是说，用户的设备出了故障，就尽快地派人去维修，排除故障。如果不出故障，或用户不来报告，也就没有必要操心了。

汤姆·沃森在担任了主管销售的副总裁之后，认为事后补救的维修制度是制约企业发展的“服务短板”，已经不能满足用户的需要了，IBM应建立预防性的维护检修制度，也就是说对用户使用的IBM计算机，维修人员应定期上门检修。汤姆·沃森认为，这样做虽然会增加IBM的支出费用，但在定期检查中，服务人员能及时地发现用户使用机器的隐患，及时采取措施排除隐患，或及时做好预防工作，也就可以减少事故的发生，既防止小毛病恶化为大问题，又可以为IBM节省维修支出。综合起来看，这种制度在经济上可能更合理。另外，这种制度还给用户提供了更可靠的服务，更加强了用户与IBM的联系。从那时候，IBM的定期巡回检查维修制度也就建立起来了。这样就催生出客户服务的又一套服务方案，从而使IBM品牌实现了更高一个层级的品牌美誉度。

IBM在为用户服务过程中，还注意到充分发挥自己的产业优势，这就是专门为服务用户建立一个以电子计算机为手段的远程服务系统。IBM的这个远程服务系统可分为以下三个层次。

第一个层次是一个报告系统，其功能主要是解决一些坐落在较为偏僻、离IBM的销售中心较远的用户的资料需要和对设备一般性障碍进行自我处理等问题。利用这个系统，IBM的用户可以通过由IBM付费的长途电话向IBM的某个服务中心索要有关的技术资料，询问解决设备一般性故障的方法，报告当前设备运行的情况以及存在的问题等。

第二个层次是一个计算机网络数据库，其中存储着有关用户的资料、用户的设备以及使用中出现的问题、采取过的处理措施及其效果。这个系统不仅是IBM自己积累的一个经验数据库，为自己的服务人员提供优势服务准备条件，而且用户利用这个系统还可在服

务中心的服务人员的指导下自己处理一些较常见的故障。这个系统与定期巡回检查维修制度相结合，大大提高了用户设备正常运行的状态和解决机器故障的效率，为用户节省了时间，也为 IBM 节省了开支。

第三个层次是 IBM 的计算机与用户计算机实施联网。当然，联网的用户大都是通信条件便利、地域较多的用户。IBM 用于服务的计算机中装有分析问题和处理问题的软件，主要用来解决联网的用户计算机使用中遇到的重大问题。

IBM 具有强大竞争力的原因就是全心全意地为用户服务，用户不仅能买到称心如意的产品，而且还享受优质的服务。这两种利益是同时得到的。因为 IBM 实行了服务人员和销售人员一体化的制度。无论是销售人员还是服务人员，都掌握了这两个方面的技能，在同用户打交道时，都可熟练地提供两方面的服务。在许多公司，服务人员和销售人员是分开的，工作相对独立，各方只管自己分内的事情，IBM 认为这种制度弊多利少。IBM 要求自己公司的服务人员与销售人员密切联系，彼此互相理解、相互尊重、相互支持，良好的售后服务可以扩大销售，而提供良好服务的目的也是为了扩大销售。所以，销售人员常常是边销售边服务，服务人员也是边服务边销售。

服务人员和销售人员一体化的制度是 IBM 服务创新的根本。IBM 大多数地区的办事处都有一组新产品用途推广专家，他们集中研究新产品的用途，学习各种调试方式，然后帮助营销代表向用户推广。此外，服务人员和销售人员之间还经常进行岗位轮换，以便更好地掌握两种技能，提供两种服务——以此来发扬自己的优势，让服务的“短板”顺利地成长起来。

丰田：以服务征服消费者的心

日本丰田汽车能够在美国的市场上畅销不衰，其中服务周到、处处为顾客着想是其成功的秘诀之一。通常当某一车型中的零件被发现有设计缺陷时，美国汽车公司的做法是：发函或电话通知顾客将车开到维修点，等替换零件后再通知顾客来取车。与其不同的是，丰田公司每逢遇到这种情况，总是派职员开车去顾客家中，说明情况，并将开来的车留下供顾客使用，把需要维修的车开回维修站，换好零件后，将顾客的车刷洗干净，注满汽油，再送车上门，换回原来开去的车。正是凭借着这种体贴入微的服务，“丰田”征服了消费者的心。

在汽车工业的初创时期，当时的环境和人们的想法都是考虑生产第一，这种“共存共荣”的观念是很不容易被接受的。而尊重销售店的想法，也就是对买主即用户的尊重，从经商之道来说才是正确的认识。

丰田创始人神谷关于“用户第一、销售第二、制造第三”的提法，表明了他对这三者相互关系的基本想法。他常说：“只有经销店的生意兴隆起来，厂家才会繁荣。”当时，在“生产第一”这个统制经济的思想支配下，神谷这种明快地主张尊重销售店的理念是完全出人意料的，但它又很自然地被当时的经销商以一种惊讶的感激的心情接受下来。正是由于被神谷的这种思想所感动，当时通用汽车公司出产的中级车“别克”的经销店、“日之出摩托”商店（现为爱知丰田汽车）成为丰田第一号特约经销店。

以第一号经销店的诞生为开端，东京丰田、大阪丰田、都冈丰

田、广岛丰田等经销店相继建立，1938 年年底完成了一县一店的销售网。这一销售网在战后重建时，由于日产系统的经销店仰慕神谷而加入了丰田，所以，丰田的经销店比以前增多，也更加巩固了。

据说，三菱系统的一位推销员曾发出这样的感叹："丰田系统的推销员不但人数多，而且他们都坚信丰田汽车公司是最好的。他们卖出汽车对买主的服务工作做得很好，固定购买户又多。对于我们这些公司的推销员来说，这些都是需要努力赶上的。"

丰田公司的售后服务确实是非常周到的。在初期，卖出的新车发生任何故障都是免费修理的，必要的时候，还对需要检修的车提供代用车，以尽量避免客户的损失。这种修理的费用，有的要全部由部门负担。丰田汽车销售公司很早之前就已经开始延长了保修期限，规定新车售出后的保修期为"2 年或 5 万公里"。售出一辆汽车，销售公司在其耐用期内一般要消耗两辆汽车所需要的零部件。汽车销售公司负责筹备、管理、供应这些零部件。设在春日市的零部件中心就是一个大的零部件集散工厂，那里有可以同时发出和开进 35 辆卡车的大月台，占地面积为 11 万平方米，各种传达室送机总长度达 1 公里。进货、出库、发运、捆包等全部实现了自动化，采用了大力节省人力的装置系统。汽车销售后公司及各销售部的经常在库零部件就达 400 亿日元，从而可以及时、高效地进行丰田汽车的售后服务工作，就是每年开发的新车型也是如此。

良好的服务能够扬名，提高品牌知名度，为企业争取到更多的顾客，而低劣的服务则会失去顾客。美国福鲁姆咨询公司进行的一次调查表明，由一家公司转向另一家公司的顾客，每 10 人之中就有 7 人是因为前者的服务差，而不是因为价格质量的缘故。

海尔：服务是一种工作态度

1. 海尔人就是要创造感动

一天，山东某研究所的老师到青岛市学习型组织研习班给学员讲课。当时负责接待的是国际培训中心。该培训中心的服务人员刘瑞在帮助客人上网时，发现金老师的电脑屏幕上有很多污渍，估计是顾客长时间使用却无暇清理造成的。于是，小刘便找来了清洗液和软布棉，准备为客人清理屏幕。当他把物品送到客人房间时，发现客人刚好有事出去了。海尔服务中心服务规则中有一条正好是针对这种情况的：服务人员不得在未经客人允许的情况下随便动客人的东西。小刘只好把清洗液和软布棉放到电脑旁边并留言："金老师您好！刚才帮您调整电脑的时候发现屏幕上有点污渍，想到您可能是外出没带擦拭用具，这是我特意为您准备的清洗液和软布棉，您先用软布棉醮清洗液擦一遍，然后用干软布棉擦干……"这一番留言被办完事回来的金老师看在眼里，让他既惊喜又感动，后来金老师还用随身携带的录像机把这一切记录了下来，并在他的亲朋好友之间传播开来。仅此不够，金老师次日还找到经理说："我到过全国各地讲学，第一次遇到像海尔这样的超值服务。我会把这件事列入我的教材。"

2. 用户永远是对的

当年刘备三顾茅庐显示出了他求才忘我的胸怀与气度，今天海尔服务人员三顾祖府显示出了海尔集团服务到家，以顾客为上帝的服务宗旨。

海尔社区服务站在重庆市竞地城市花园小区落户以后，这个好

消息传到了家住该小区的祖文霞女士耳中，恰巧祖女士家中的两套空调多年没有清洗，准备进行一下维护，于是抱着试试看的心情给小区物业打了个电话。然而令祖女士意外的是，电话刚放下不到10分钟，工作人员就赶到了。工作人员到后刚刚拆开空调，祖女士家的门铃响了，原来是祖女士的一位好友带着一家人来串门。这下子祖女士为难了，继续维修吧，屋里光人已经站满了，哪像待客啊？不修吧，工作人员已经打开空调了。犹豫再三，祖女士面露难色地向工作人员说出了实情。哪想工作人员二话没说，迅速把空调恢复原状后，带着微笑收拾工具就走了。

第二天，祖女士又给小区物业打电话约来了工作人员。和第一次一样，工作人员又在10分钟之内赶到了。这次维护工作进行得很顺利，然而正当保养工作接近尾声时，祖女士家的电话铃又响起，接听之后知道是公司打来的紧急电话，要求祖女士立即回公司处理一些事情。祖女士又一次犯难了，昨天都撵人家一回了，今天可真不好说出口啊。当祖女士再次难为情地说明原因、表达歉意的时候，工作人员像上次一样，依然带着微笑悄然退出。

祖女士第三次打电话约出工作人员已经是一周之后的事情了，工作人员第三次登门依然迅速利落，保养工作进行得顺顺当当，而且工作人员的热情不减，工作仔细周到。当祖女士送走工作人员，回头看着焕然一新的空调，又想起三次上门的维修经历，禁不住感慨万千。

就这样，海尔工作人员保养空调三次登门的事迹在竞地城市花园以及周边居民小区流传开来。

3. 您的满意就是我们的工作标准

这是一件发生在2013年的事情，主人公是一位加拿大的设计

师。这位设计师为海尔山庄二期的别墅设计造型，因此便住在了山庄内。由于他非常喜欢中国文学《西游记》并且崇拜孙悟空，所以时间久了，大家便送给了他一个有趣的绰号——“孙悟空”，这也成了他的中文名字。

“孙悟空”住在庄园，每天都来餐厅用餐，他每次来总是彬彬有礼，走的时候总是用不怎么流利的汉语向服务人员道谢，大家相处得很融洽。

这一天，他与往常一样，与妻子以及几个朋友来到餐厅用餐，闲谈中，他的妻子无意中说出今天是他的45岁生日。服务员在得知了这一消息后，立即通知后厨为他煮了一碗长寿面。当服务员把这碗面端到“孙悟空”面前时，他有些惊讶地看着服务员，满脸的茫然。服务员看出了他的心思，忙解释道：“在中国有一个传统的说法，过生日要吃一碗长寿面，因为这面是长长的，意思是在祝您长寿；同时这面又是热气腾腾的，是祝您事业蒸蒸日上；而里面的荷包蛋是圆圆的，是祝您全家和和美美、团团圆圆，最后祝您一生平安，生日快乐！”服务员一口气说出了这一大堆祝福的话，当他的翻译解释了中国这一传统面食的含义后，“孙悟空”这才明白过来，他看着服务员，眼神中有惊有喜，连笑中都含着泪，他操着不太流利的中国话深情地说了一句“谢谢！”

据美国的一项权威调查统计，用户得到非常好的售后服务，他会向10个同事、朋友讲；如果服务不满，他就会向20～30个人去抱怨。

由此可见，服务工作对企业创品牌来说不是可有可无之事，对品牌的扬名策略来说更不能有半点马虎。

品牌的相对论即可理解为：因为品质过硬，所以敢于承诺出众

的服务；因为服务出众，所以产品品质更佳，品牌竞争力更强。

优秀的品牌在质量和服务方面并不有所偏颇，而是具备着良好的综合素质，“双管齐下”往往会给企业的品牌发展创造出意想不到的美好未来。

新加坡航空公司：差异化服务彰显亲和力

新加坡航空公司的差异化服务，让乘客倍感温暖，耳目一新。有一次去外地出差，我恰好乘坐新加坡航空公司的航班并一如往常办理着登机手续，令人沮丧的是这个航班居然要延误十五分钟，我找了一个位置坐下来，本想无聊地翻看报纸打发时间，这时乘务人员端来了点心和饮料，这一情景让我烦躁的心瞬间安静了，随即，我开始观察他们的服务，此时按规定时间延误了五分钟，要知道，五分钟的时间人们是感受不到它的漫长的，只是一种短促的停顿而已。也就是说，乘务人员在飞机延误五分钟时就开始提供点心和饮料，而且有专人全程将点心和饮料送到未主动领取的乘客候机位，并且只要乘客需要随时可以给他补发或增发，在这个过程中似乎很少有乘客感到登机延误的焦虑，甚至有的客人压根儿就没发现飞机延误了十五分钟。登机时，空乘人员规范礼貌的问候和解说让所有乘客真正感受到了他们内心的微笑。

登机后我体验到了持续的特色服务。所有客人登机就座后空姐和空少们以最快的速度为每个乘客递上拥有独特香味的热毛巾，给儿童分发他们专用的耳机和小玩具，发餐前询问客人对食物有无特殊要求，以及发餐时在暂时不想用餐的客人椅子上方贴上请勿打扰

的提示便条，这一连串动作就如将五星级饭店服务搬进了机舱，还有下机时有儿童睡着了可带走保暖的小毛毯，到站时有缺损的行李和箱子全部专用的托盘保护等。所有这一切的特殊服务无不让所有乘客感受到了新航服务的热心和贴心。

为什么新加坡航空会让乘客感受到他们差异化的温馨服务？虽然他们是世界航空业知名品牌，但作为一家航空公司，他所能提供的产品从本质上讲与其他航空公司差异不大，于是当有形产品难以差异化时，竞争成功的关键就成了如何增加更有价值的延伸差异化服务。新加坡航空公司差异化的成功就在于它打造了一个全新的空姐品牌形象，这一形象似乎代表了亚洲的价值观和盛情，她是亲切的，热情的，温和的以及优雅的。

新加坡航空公司所有服务细节上的差异化，最重要的莫过于机上空乘人员所表现出来的职业素养和形象，无论他们是男是女，也无论他们的年龄和美丑，所有人均能够让你在第一时间就感受到与他们心灵上的零距离，似乎他们是上天特意安排和你一起微笑着去共同完成空中的飞行。

乘客每次愉快的飞行体验，都在为新加坡航空公司差异化服务点赞。

奔驰公司：决定奔驰公司未来的秘密

既然质量和服务在品牌的形成过程中有着如此重要的作用，且产品质量又是品牌的核心，那么，人们不禁要问，我们应该怎样做才能保证我们的产品质量？或者说，我们应该怎样做才能确保自己

的品牌长久不衰呢？

研究一下奔驰汽车的发展经验，从中可以给我们带来一些启示。

经济的增长促使各行各业竞相发展，汽车行业在这一个世纪的发展中更是发生了翻天覆地的变化，但生产出世界上第一辆汽车的奔驰汽车公司却始终“吉星高照”。奔驰公司作为世界十大汽车公司之一，按销售额为第一大汽车公司，按产量则居第二。公司创立于1926年，创始人是卡尔·本茨和戈特利布·戴姆勒。现在，奔驰汽车公司除以高质量、高性能豪华汽车闻名外，它也是世界上最著名的大客车和重型载重汽车的生产厂家。毫不夸张地讲，奔驰公司是世界上资格最老的厂家，也是经营风格始终如一的厂家。从1926年至今，公司不追求汽车产量的扩大，而只追求生产出高质量、高性能的高级别汽车产品。在世界十大汽车公司中，奔驰公司产量最小，年产量不足100万辆，但它的利润和销售额却名列前五名。正是如此，当日本汽车对西欧市场大举进攻时，奔驰汽车不仅顶住了冲击，而且反而增加了对日本的出口。原因是在消费者的心目中，奔驰一直牢固地树立着“奔驰＝优质”的形象。那么奔驰是靠什么使得它的良好形象始终如一地保持下来的呢？主要有以下三个方面。

第一，为了能在激烈的竞争中稳住脚跟，奔驰始终追求最佳的车型设计。为了设计出既保持奔驰传统形象又尽可能降低成本的新型车，奔驰公司到处网罗人才，甚至请来流体动力学家、美学家、心理学家、商人等。新车型从研究、设计、绘制到生产模型，每一个环节、每一个零部件都要用最科学的仪器进行测量和测试，甚至细微到测定行进时的空气抵抗系数。就这样，每当比老式车体积更小、更安全、更结实、更舒适且依然美观大方的新型奔驰车面市后，

订单总如雪片一般飞来。奔驰在产品设计上的“精雕细刻”为其产品的高质量、高竞争力打下了坚实的基础。

第二，奔驰车在整个生产过程中始终贯彻“质量第一”的原则。公司专门设有安全部，在那里，每年有100多辆崭新的汽车以35英里的时速去冲撞坚固的混凝土高墙，以试验前座的安全性能。正是有了严格的质量管理，奔驰才敢刊登出这样的广告：“如果有人发现奔驰汽车因发生故障而被修理车拖走，我们将赠送您1万美元。”奔驰车令人叹服的可靠性能使其寿命长达15年之久，这构成了其“优质”形象的坚固实体。

第三，奔驰车一流的服务也是支撑其形象的一大法宝。它不仅建立了分布广泛的推销服务网：使人们可以看到车的图样，了解车的性能特点，并提出自己的要求来订购；还拥有强大的维修服务网络：在德国设有近2000个维修站，在其他几个国家共设有近4000个服务站。奔驰公司还规定每行驶1500公里换一次机油，每行驶1.5万公里检修一次，检修做到当天完成，若换机油发现某个零部件有损耗，就主动打电话询问车主是否更换；若车在途中出现故障，车主打个电话就有维修人员来修理。

从奔驰汽车公司永葆青春的经验中不难看出：一个品牌要想长远的发展下去，单靠做好某个方面是行不通的，必须提升企业的综合素质。

二、如何提升企业的素质

企业的素质从内容上看主要包括三个方面：一是企业的技术素质，二是企业的管理素质，三是企业的人员素质。企业的技术素质主要包括：劳动对象的素质，即原材料，半成品和产成品的质量及水平；劳动手段素质，即企业的设备，工具装备及工艺水平。企业的管理素质主要包括：企业的领导体制，组织结构，企业基础管理水平及管理方法，管理手段、管理制度的水平，经营决策能力，企业文化及经营战略。企业的人员素质主要包括：企业干部素质和企业职工素质，其中干部素质又包括企业经理人员、科技人员的政治素质、文化素质、技术素质及身体素质，以及与各种工作结构的配套素质；职工队伍素质则包括基本生产工人，辅助生产工人，生活后勤工人的政治思想素质、文化技术素质及身体素质等。三者的具体分析如下。

（一）技术素质是企业发展的杀手锏

企业素质主要表现在技术创新方面，是质量提高的保证。生产技术对于企业持续稳定的发展是极其重要的，只有依靠技术创新，

企业才能不断地改善产品结构，提高产品的质量，创造并巩固其品牌，才能在竞争中立于不败之地。综观世界范围内的优秀企业无不拥有强大的科研力量，他们源源不断地向市场输送创新产品以满足消费者不断变化的需求。一句话，技术创新是企业向纵深发展的推动力，是一个企业不断推陈出新、锻造并巩固自己品牌的关键所在。

1. 技术创新与品牌

技术创新是指人们在某一发明、发现的基础上，利用自己的聪明才智，通过开发的途径产生先进的、适用的物质产品，并将其实现工程化、商业化生产，一直到推广应用的整个过程。这一过程的结果必须体现在有使用价值的产品上。品牌的锻造即质量管理是企业品牌战略的核心。它的特点之一是质量控制。因为好的品牌必须是优质产品，优质是它的内容和本质，牌子是它的名称和外表。但仅仅质量过关还不够，还必须在同类产品中具有明显的质量优势或质量特点。特点之二是品牌锻造强调的范围是质量，而不涉及企业外部的广告和宣传等包装问题。特点之三是品牌锻造不是短期内就能成功的，它必须经过一个长期不懈的努力过程。

从上述特点可以看出，技术创新和品牌锻造是相辅相成的。企业的活力主要表现在其产品的市场竞争力上，而产品获得竞争力靠的是技术创新。综观历史，正是一批敢冒风险的企业家，通过以企业为主体的技术创新活动，把科研成果变成了新产品，包括品牌产品或新工艺，并开始商业化生产、销售活动，最终才为人类带来了巨大的物质财富和精神上的享受。当今，世界经济一体化，竞争全球化，竞争日益激烈，没有强大的科研力量作后盾，不把握好市场变化，不去推出领先世界潮流的产品是无法在市场上长存的。技术创新还是企业品牌战略的基础，为企业创品牌产品提供技术和物质上的保证。

2. 如何做好技术创新

（1）要有一个好观念

观念不仅支配着人的行动，还会通过它巨大的推动作用促进人们在对客观事物认识的基础上，进行思维上的更新，甚至产生一些认识上质的飞跃。这里所说的“好观念”是要进一步提高对开展技术创新、实施品牌战略的重要性、必要性和可能性的认识，增强紧迫感、责任感和使命感。同时，要把技术创新和品牌战略看做是一个事物的两个方面，正确认识它们二者之间的关系，把它们放在一个系统之中运作，避免掣肘和搞成两张皮，切实把技术创新与品牌战略统一起来，形成一种统一推进的机制。

阿迪达斯公司是世界上最大的体育用品商。美国《华尔街日报》称阿迪达斯的产品是运动场上的罗尔斯·罗伊斯，意思是哪里有世界冠军，哪里就有阿迪达斯公司的产品。

阿迪达斯当年生产经营观念是“款式不可旧，顾客不可欺”。体育运动在飞快地发展着，体育用品的生产要想在未来市场占有一席之地，必须不断地更新款式，满足用户要求。阿迪达斯正是注意了这一点，不断研究体育运动的特点，不断推出新的产品。他们发现足球鞋的重量与运动员的体力消耗有很大关系，经过反复研究论证，设计出重量比原来轻一半的新式足球鞋，立即受到运动员们的好评。1954 年，阿迪达斯又研制出了一种可以更换鞋底的足球鞋，在瑞士举行的世界杯足球赛上，西德队脚穿阿迪达斯球鞋奔跑在泥泞的赛场上，最后获得了冠军，阿迪达斯因此被誉为西德的“国家鞋匠”，从此名声大震。

（2）要有一个好目标

目标是针对技术创新和品牌战略的结果而言的。它要引导一个

企业去奋斗，去追求。所谓“好目标”是要从现实的微观和宏观基础出发，确定一个在某个期限内以经过努力可以实现的指标或指标体系。这些指标或指标体系中有的难以量化，但要尽可能量化，最起码应提出一个方向，以使人们在实践过程中，根据变化了的情况和认识，向着目标方向去加以调整。

（3）要有一个好机制

要坚持技术为先、质量为主、人才为本。所谓技术为先，就是企业应建立一个有水平、有作为的研究开发机构，尊重知识，尊重人才。创业于 1984 年的联想集团，能在艰难的条件下仅用两年时间研制开发出了当时国内外微机市场急需的软件——联想式汉卡，成功地解决了西文汉化的世界难题；随后又研制出国有品牌 286 微机，研制开发出我国第一台 486 微机，第一台 586 微机，以及 686 微机。其关键是它吸纳了中国科学院数百名科技专家和青年知识分子。所谓质量为主，就是不仅品牌战略要讲质量，技术创新也要讲质量，要使企业从数量效益型向质量效益型转变。所谓人才为本，是要注意发挥人的作用。我们已经迈入的 21 世纪是知识经济的时代，企业的竞争从根本上就是人才的竞争。

（4）要有一个好方法

①实行产学研结合。当今世界，随着科学技术，特别是信息技术和通信技术的迅速发展和国际社会的不断变革，即使是经济、科技发达的国家也不能在所有的科技领域拥有优越的条件并包打天下。作为一个企业，力量毕竟有限，因此需要把眼睛盯住社会，依靠科研院所的力量，走产学研结合的道路。

②结合经济结构的调整把握创新开发的方向。过去的重复引进和重复建设对我国经济的发展造成的弊端不言自明，对创新和品牌

产品的发展也必然是低水平的重复。因此必须注意调整好投资结构，在增量配置、存量重组、寻找新的经济增长点上下工夫。

③选择正确的形式。在技术创新和实施品牌战略中，不同的企业应根据各自的特点，分别选取自主开发的形式、合作开发的形式或模仿的形式。

④做好落实工作。落实工作可以说最难，但技术创新和品牌战略的实施又必须讲落实，否则，只说不做，一切都是空的。一是要做到任务落实、人员落实、职能落实，不打无准备的仗，不打没有收获的仗；二是要在管理上落实，包括质量管理、标准化管理、计量管理、信息管理、统计管理，为推进技术创新和品牌战略的实施建立起一个独立、严密、高效和管理机构；三是要在有效性上落实，不搞花架子，不做表面文章；四是企业主要负责人要亲自过问，及时发现问题，及时解决问题。

技术创新锻造了品牌，它强劲的生命力是毋庸置疑的，但世间没有万应灵药，也没有不费力气就能得到成果的捷径。苦干、实干、巧干的精神还得提倡，有了这种精神、落实才有把握，技术创新和品牌战略才能展示它光辉的前景。

3. 品牌创新策略

（1）找出新的用途

发现和利用品牌的新功能，能使品牌散发出新的活力。现在产品的同质化趋势越来越严重，找出不同于竞争对手的产品的新的功能，能使产品更具竞争力。新用途的本质可以通过市场研究来获得，了解消费者如何使用该产品，在使用过程中有什么意想不到的原来忽视的效用，或者在原来产品的基础上稍作改动便能产生的新的功能。找出新的功能并不一定对品牌有利，还要在以下几个方面仔细

而谨慎地评价。

第一，通过市场调查或其他预测方法来估计此种新用途给产品可能带来的销售水平，即有多少顾客能通过此种方式、此种新功能来使用该产品？对于每位顾客而言该使用方式可以支撑何种水平的产品购买？总之，要看新的用途是否有市场价值。

第二，开发利用此新用途的便利程度和花费。有些新用途需要做大量的市场计划工作，做大量的市场推广工作，与此同时带来的便是成本的提高。此时，要衡量新用途的利润回报。

第三，需要对通过产品提升、大量广告或其他手段占领此应用领域进行价格大战的可能性进行评估和分析，如果新用途的应用引来更加猛烈的竞争，应三思而后行。

(2) 进军新市场

如果某种品牌的产品已经很成熟，再开发新的东西已经很困难时，此时就应该考虑利用原有品牌的无形资产进入新的具有发展潜力的市场领域，赋予品牌以更丰富的内容。

在进入新的市场时应注意以下几点。

第一，广泛研究各不相同的细分市场。从年龄、地理位置、利益寻求以及性别等变量对市场进行细分，从不同角度、不同方式来研究市场会发现许多有用的新的信息。找出与原有品牌最为贴近的、能赋予品牌新活力的市场。

第二，考虑在衰退或成熟的行业中有发展潜力的部分。比如在啤酒行业中，糖度低的啤酒和不含酒精的啤酒是有发展潜力的部分。关键是研究要适合消费者的产品，消费者就是上帝，一个产品的好坏最终是由消费者说了算。

第三，找出市场中没有得到良好服务的部分。现在的市场空

白点越来越少，但消费者仍有许多的需求与要求未得到满足。真正把服务做到空的企业太少了，服务的竞争将是今后企业竞争的重点。

第四，不要急于进入新的市场。品牌的发展有初创、成长、成熟三个阶段。每个阶段都有相应的品牌策略，品牌创新有个循序渐进的过程，因而不要盲目进入新的市场。那些具有高度适应性的品牌和能提供额外价值的品牌应当寻求新的市场。

（3）增加产品或服务

由于市场的竞争越来越激烈。许多品牌其品牌资产曾经十分强大，但受到了竞争者的挑战，其品牌的产品特质比起竞争者的已没什么优势可言，消费者此时越来越关心价格，常常“货比三家”。在这种情况下，要找到情愿为更可靠一些和功能更好的品牌支付更高价钱的消费者也就更困难了。

此时，应考虑向消费者提供意想不到的服务或特色。一般来说，产品在市场上的成功可能有两种方式：一种是把某些事情做得更好，即在产品的基本功能方面达到最优；另一种是做一些额外或与众不同的事情，即向消费者提供一些其他的产品很少具备或不具备的价值。对于成熟的产品，做到后一点比做到前一点要简单一些。

增加新的服务，找出消费者真正看重的、与原有产品有充分联系以便能产生实际利益的产品扩展。增加的产品服务要能刺激消费者的需求。

企业在提供新的服务时，要特别重视顾客的参与程度。当向一个组织提供一种产品或服务时，关键之一是让顾客介入到寻求增加产品或服务方式的过程中来。顾客的介入不仅能帮助鉴别最需要做工作的地方，而且能让顾客看到企业为此付出的努力，从而促使顾

客帮助企业完成为解决问题所做的各项工作。

（4）为品牌重新定位

为品牌重新定位，关键得把握“产品和消费者”。如果是以产品的独特性为品牌定位，例如可口可乐、索尼及麦当劳，在这种策略下，最主要的挑战就是确定品牌的卖点，我们可从营销组合，也就是从名称、广告、价格、渠道及产品范围等方面来区分。

如果是以产品的特殊消费者群来定位，例如鳄鱼牌、万宝路香烟，则最主要的技巧就是要找出目标消费群。不同的消费群会有不同的需求，进而形成细分市场，由具有不同特殊功能的品牌来满足。在这种状况下，品牌定位常会包含类似以下的信息：“如果你是……这就是你所需要的产品”，或“如果你想要……这是你唯一的选择”。

品牌的两大元素就是产品本身（包括营销组合）及目标消费群的细分。从这两个方面中的任何一个方面着手，都可形成竞争优势。

品牌创新的方式还有许多，但关键要认识到在创新这种品牌的过程中，目标不仅仅是产生附加价值，而且是把它建立在各种策略的平衡上，其包含进步的认识活动，加强的质量感觉，改变的联想意识，扩大化的消费者，顾客的忠诚度等。

海尔：创新，实现跨越式发展

1. 海尔的企业使命与核心价值观

海尔的使命是让海尔成为中国的世界品牌，为民族企业争光。海尔的核心价值观是创新。在这样的价值观和使命下，海尔文化以

观念创新为先导、以战略创新为基础、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，使海尔从无到有、从小到大、从大到强，从中国到走向世界。

（1）观念创新是先导

企业要发展，观念创新很重要，观念的创新是企业能够健康运行的先导，有了观念创新，企业才能有好的开端，观念的创新能够将企业的优势发挥出来。

（2）战略创新是基础

以开拓国际市场为例，海尔实行的战略是以打造世界品牌为导向，而不同于其他企业是以创汇为导向。在具体实施上，海尔制定的是一个先难后易的战略，这又不同于中国其他企业采取先易后难的做法。张瑞敏说，这样做恰恰是为了增加我们产品的竞争能力。

在美国设厂的时候，有人在媒体上发表一篇文章，题目叫做《提醒张瑞敏》。文章说，别的企业到美国投资都不成功，海尔去了也很难成功。这是一个善意的提醒。海尔，为什么还要到美国去？美国的劳动力很贵，每个小时要10美元，这还是没有任何技能的工人的报酬，比国内要高很多。但海尔认为，必须要这么做，特别是加入全球化竞争以后。这种知难而进的创新战略，使他们在美国取得了成功。同样在日本、欧盟也都获得了成功。

（3）组织创新是保障

组织创新是组织自己的企业文化，要将创新建立在自己的企业文化基础之上。比如说，海尔提出的“吃休克鱼”战略就是利用企业文化进行创新的结果。“吃休克鱼”是海尔在企业的兼并、重组过程中根据中国的具体情况，提出的一种新的组织管理模式。

企业的兼并、重组在国际上大概有三种类型。一是在技术含量

不高的时候，主要以资本为基础，那个时候是谁有资本谁就把小企业吃掉，大鱼吃小鱼；二是随着技术的发展，技术含量比较高的时候，就以技术为基础，谁的技术发展快，谁就可以吃掉大鱼；三是鲨鱼吃鲨鱼，“波音”可以兼并“麦道”。但是在中国这些都不符合。大鱼吃小鱼，小鱼吃不了大鱼，快的吃不了慢的。为什么呢？就是所有制的问题。因为企业的产权是国家的，厂长并不对企业真正负责。只要能贷出款来，就可以有吃有喝，因此慢的不觉得慢，差的也不觉得差。真正要实行兼并是什么时候呢？死掉了以后。这时银行不贷款了，毫无办法，只好被兼并。

死鱼不该吃，吃了要闹肚子，但是活鱼吃不到。有什么办法呢？正好吃休克鱼。这样的企业硬件比较好，但是软件不太好，管理不行。把这种企业吃下来之后，注入海尔的企业文化，让管理把企业激活。

兼并红星电器公司

海尔集团从兼并青岛电镀厂开始，连续兼并了青岛空调器厂、青岛冷柜厂、冷凝器厂、青岛红星电器集团、汉蓝波希岛公司、莱阳电熨斗厂等企业 14 家，投入资金 7000 万元，扭亏 5.5 亿元，盘活资产 14 亿元，次年年底净利润达 8000 多万元。集团资产已从 10 年前的几千万元扩张到 39 亿元，成为中国第一家家电特大型企业。

以海尔兼并红星电器公司为例。当时，红星电器公司已经亏损了 2 亿 3000 万元，它的净资产是 1 亿元左右，形势非常严峻。但是这个厂的硬件非常不错，曾经在全国的洗衣机厂产量排行中位居第 4 位，很有潜力。在公司整体划归于海尔集团后，更名为青岛海尔洗衣机有限总公司，成为海尔梅洛尼洗衣机有限公司之后海尔集团下属的第二个洗衣机子公司。

兼并后，海尔的做法与其他的企业有很大的不同。一般企业兼并另一个企业，派出去的第一个部门就是财务部门，先要搞清它的账目。但是海尔派出的第一个部门却是企业文化部门。早在划归之初，集团总裁张瑞敏便确定了一个思路，海尔的最大优势是无形资源共享，注入海尔的企业文化，以此来统一企业思想，重铸企业灵魂，以无形资产去盘活有形资产。

在划归的第二天，海尔集团副总裁杨绵绵首先率海尔企业文化、资产管理、规划发展、资金调度和咨询认证五大中心的人员来到红星电器公司，开始贯彻和实施企业文化先行的战略。随后，张瑞敏又亲自到“红星”，向中层干部们讲述他的经营心得。他告诉他们过去的问题在于关键的少数人制约了次要的多数人。从这个概念出发，“红星”原来的问题，不是广大员工的问题，而是厂里的干部的问题。他说，过去不管怎么干，都一笔勾销，从今天开始，今天出现的所有责任都在你们这些人身上。你们要承担很多责任，要付出很多努力，你们肯不肯干？肯干就留下，不肯干就算了。一番话唤起了“红星”广大中层干部的进取心，鼓起了他们奋发向上争一流的决心。

对这个企业海尔派了 3 个人去，1 个人做经理，1 个人管销售，1 个人管财务。这 3 个人去了之后，没有投进一分钱，没有投进一台设备，没有增加一个新产品，到第 4 个月，就盈利 100 万元。为什么呢？用张瑞敏的话说靠的就是我们利用企业文化贯彻组织创新的结果！

关于兼并，套用一句俗话说：大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。但是，什么样的鱼该吃，海尔有一套自己的原则。海尔人常常自豪地说，海尔最大的优势，最有价值的资产是海尔的企业文化，海尔的

报国精神。海尔正是用这种文化和精神，把一只“休克鱼”变成了一只“活鱼”。

(4) 技术创新是手段

技术是产品支撑，技术就是生产力，技术创新能够使企业在竞争中处于有利地位。海尔自始至终都在进行着技术创新。也正是由于技术创新的支撑，海尔的竞争力就越来越强。

(5) 市场创新是目标

家电市场上经常大打价格战，海尔人把这叫做“让利不让市”。海尔认为，从本质上来讲，让利以后，不一定能得到市场；光靠降价，更不可能把所有的竞争对手打垮，所以要积极创造机会。所谓的市场创新就是在市场上提倡制定自己的竞争战略。

海尔采取的是标新立异战略。在市场上海尔所做的就是尽量适应消费者的要求，不断地创新，不断地适应。所以张瑞敏曾经提出了一个观点，就是“只有淡季的思想，没有淡季的产品”。每一个产品，每一个厂家，都有一个淡季和旺季，怎么应对这个问题？海尔提出，如果你认为你有一个产品淡季，那么，在这个期间你将无所作为，你会认为这个时候停产或减产都是理所当然的。海尔兼并青岛洗衣机厂时，碰到的就是这种现象。这个厂兼并过来的时候，销售人员都认为遇到了一个淡季，所以他们都没有出去销售，就是在家里等待。但张瑞敏说，这个时间表面上看起来是淡季，如果我们不把它看做淡季，那么就能够创造市场，就能创造出不是淡季的旺季。由此他提出了开发适应淡季销售的产品的要求。

“小小神童”走世界

海尔兼并红星电器公司后，它的洗衣机研发部门在对整个市场调研之后发现了这样一个问题：每年的 6 月到 10 月的时间段是洗

衣机销售的淡季。淡季的原因是什么呢？整个市场上没有小容量的洗衣机，都是大容量的洗衣机，5 公斤容量的洗衣机，洗薄或少量的衣服会浪费水，浪费电。并不是人们不想用洗衣机，而是没有适合的产品。海尔有一句话："只有淡季的思想，而没有淡季的市场；只有疲软的思想，而没有疲软的市场。"于是在这种思想指导下，对市场进行了充分的调研，经过了上百次的论证和 200 个日日夜夜的研发，终于将一种新型的小容量洗衣机推向市场，这就是小小神童洗衣机。应该说小小神童洗衣机是海尔产品的一个奇迹，上市 45 天销量就超过 10 万台，而后，五年的时间销量突破 200 万台，被评为中国十大成功产品之首。

只有不断地更新观念，企业才能持续发展。海尔在市场的竞争过程中，不以价格战作为竞争力，它始终是以开发产品来满足消费者的需求。所以海尔始终是抓住市场，不断地研究消费者的需求和开创消费者的无形价值。

市场创新的观念是非常重要的。如果没有这种观念，没有这种想法，就不可能研制出这个新产品来。在市场开发的过程中，企业还应该为基层技术人员提供创造市场的宽松环境，使技术人员增强技术创新的动力，将技术能力充分发挥到市场上。在这一点上，海尔是所有企业的成功范例。

2. 海尔的创新观念

（1）源头论

每个人都有一个市场，每个人都是一个市场。

如果把企业比作一条大河，每一个员工都应该是这条大河的源头，员工的积极性应该像喷泉一样喷涌而出，而不是被动地压出或抽出来。小河是市场、用户。员工有活力，必然会生产出高质量的

产品，提供优质的服务，用户必然愿意买企业的产品，涓涓小河必然汇入大河。

计划经济下的“大河有水小河满”，助长了员工吃大锅饭的思想。在市场经济下，必须改为源头喷涌大河满，把每个员工的积极性调动起来，成为喷涌的源头。

（2）资源与融合力

不在于企业拥有多少资源，而在于企业利用了多少资源。

融合力：市场的融合力就是海尔的核心竞争力，它是一种促进品牌不断升值的能力。企业的核心竞争力，要通过两种融合来体现：一种是企业体制与市场机制的融合；另一种是产品功能与用户需求的融合。

（3）市场链

每个人都有一个市场，每个人都是一个市场；你有代表市场索赔和对市场负责的两种责任。

海尔实行市场链的三个转化：一是把外部市场目标转化成企业内部目标；二是把企业内部目标转化为每个人的工作目标；三是把市场链完成的效果转化为个人的收入。

市场链的目标：创市场美誉，赢得用户的心。

（4）SST

“SST”分别是索酬、索赔、跳闸三个词语中第一个字的汉语拼音的声母。SST 是市场链的表现形式。

索酬，体现出了市场链管理流程中部门与部门、上道工序与下道工序间互为咬合的关系，如果不能“履约”，就要被索赔。

跳闸，就是发挥闸口的作用，如果既不索酬也不索赔，第三方就会自动“跳闸”，“闸”出问题来。

（5）零距离销售

市场链的建立就是要达到零距离销售的效果。所谓零距离，其本质是心与心的零距离。只有企业同员工的心是零距离，员工才能同用户的心零距离，那就真正做到卖一件产品就赢得一个用户的心。不仅是国内的用户，也包括国外的用户。

（6）美誉度

海尔要的是市场美誉度。

消费者给予企业无任何企图的赞扬，良好的口碑，这就是美誉度。这种美誉度是无价的，是最可贵最可靠的市场资源。

美誉度不同于知名度，知名度用钱在短时间内即可获得；美誉度不同于信誉度，信誉度按有关规定要求完成了即可获得；美誉度必须不断超出用户的期望值才能获得。

娃哈哈：围绕主业，加强新产品开发

如今的娃哈哈公司是国内知名品牌，在它起初的发展中，经历了一系列的巨变和质变。

娃哈哈以保健食品起家，开发生产以中医食疗“药食同源”理论为指导思想的天然食品“娃哈哈儿童营养液”。当初，活跃在市场上的那个“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的产品——娃哈哈儿童营养液是其创牌产品。这个产品以显著的功效填补了一项国内空白，荣获“国家级新产品”称号，为娃哈哈后来的发展奠定了良好的市场基础。

几年前，娃哈哈“小鱼吃大鱼”，有偿兼并厂房规模、员工数

量大于自身几十倍，有30多年历史的原国家罐头生产骨干企业之一的杭州罐头食品厂。3个月后，杭州罐头食品厂扭亏为盈。当年娃哈哈集团公司首次跻身全国500强行列。

第二年，娃哈哈集团公司开始推出第一支饮料产品——娃哈哈果奶。这一含乳饮料产品不断更新换代，由单一口味变为六种口味，又变成添加了维生素A、维生素D和钙质的“AD钙奶”；而后成功添加了复合双歧因子及牛磺酸，推出“第二代AD钙奶”。那几年又连续推出了娃哈哈纯净水获得了巨大成功，当年成为全国市场占有率第一的产品，至今仍稳居瓶装饮用水市场占有率前列，且优势明显。

目前公司的设备已基本更新换代完毕，国际一流水准的电脑控制自动化生产线，从德国、加拿大引进的贴标机，从意大利引进的装罐机，从日本引进的制瓶机等生产线达30多条，总价值1.8亿美元。公司瓶装饮用水产量一天可达800万瓶，含乳饮料日产量可达2000万瓶，八宝粥产量也可达90万罐。

其中“娃哈哈非常可乐”的推出更是深受消费者欢迎，产品供不应求，目前遇到的是生产能力大大滞后于需求的矛盾。公司准备再投资扩大规模，满足市场需求，争取进一步将这一可乐产品做大，真正使“娃哈哈非常可乐”成为能与“可口可乐”、“百事可乐”全面抗衡的民族可乐。

试想：没有创新，娃哈哈集团有限公司如何能够成为当今中国最大的食品饮料企业？

创新在品牌打造过程中发挥了重要作用的企业比比皆是，由于创新而取得辉煌成就的集团公司则是让人艳羡。“临渊羡鱼，不如退而结网”，学习好如何技术创新才是企业发展的重中之重。

（二）管理素质主导企业发展未来

1. 管理素质提升的必要性

有个小故事讲：两个人想把一只放在锅里的青蛙弄出来，但是不能采取直接拿取的方法。其中一人突然向锅里加入热水，青蛙受到刺激后竭尽全力从热水中蹦了出来，一点危险也没有。另一人先向锅里加入冷水，而后把锅加热，青蛙开始浑然不知，自由自在地玩耍，当水稍微热了一些的时候，它依旧游戏，最后水很热的时候，青蛙想跳出去，但已经没了机会，也没了力量，因为它已经快被煮熟了。

这个小故事的版本很多，给人们的启示也很多，在这里它主要表现出了管理方法对于一个企业最终是否能够“跳出来”起着至关重要的作用。

2. 管理质量是企业发展的基石

（1）企业质量管理的特点

在全球化竞争时代，管理者的管理水平在质量管理实际工作中，除了必须遵循一般原则外，还必须注意以下几个特点，并针对这些特点采取相应的管理手段。

第一，质量管理是既“创品牌”，又“保品牌”，且将重点放在“保品牌”上，即对品牌进行维护管理，从而使企业更具生命力，并获得最大的经济效益。

第二，企业在管理质量上的花费能够从质量所获得的利润上得到抵消，从而使企业在产品质量上获得高收益，并获得信誉。

第三，现代企业活动空间的扩大有利于其学习许多先进的质量

管理方面的经验，从而建立起高效率的质量控制体系。

第四，企业质量管理不仅有硬件设备，还有软件系统。软硬件技术结合，为企业的质量管理提供了强有力的保障条件。凡是有所成就的企业都采用了此种方法。

（2）质量管理的核心

随着世界经济一体化和竞争向纵深发展，不少国际知名的大企业都以质量和标准体系为冲锋陷阵的强有力的武器。竞争从某一角度来看，也可认为是质量的竞争，即标准竞争。企业要创品牌，关键在于达到多个标准，并超出这些标准，这样才能生存与发展。

中国工商银行：建立高质量的管理体系

中国工商银行（以下简称“工行”）是世界500强企业之一，优秀的管理体系，促成了今天的辉煌。他们在管理方面主要做到了如下几项关键的工作。

（1）监控管理

工行建立了“下管一级、监控两级”的监控管理体制，增强了系统监管和调控能力。总行在直接管理一级（直属）分行的同时，监控到二级分行；一级分行在直接管理二级分行的同时，监控到支行；二级分行在直接管理支行的同时，监控到每一个营业机构。工行利用先进的计算机网络系统，延伸管理“触角”，在强化对直属机构管理力度的同时，实现对第二级被监管机构资产质量、经营效益、综合成本、依法合规经营以及机构主要负责人履职等情

况的全面监控，对经营指标出现异动或突变的监控对象，及时采取警告、限期整改和市场退出等措施，以更好地控制风险、配置资源。

（2）信贷管理

工行建立了信贷业务实时监测和逐月通报制度，运用信贷管理综合系统，对全行信贷业务活动和贷款质量状况逐日逐笔逐户监控，按月通报，及时预警和控制，建立起了上下联动、反应迅速的信贷风险监控体系。

（3）流动性管理

对全行流动性实行集中管理。总行与分行的资金清算按照“实存资金、同步清算、头寸控制、集中监督”的方式进行，全行资金由总行统一调度，各行头寸由总行实时监控，确保全行在各种情况下都能够对外支付、对内清算。建立了分层次流动性准备体系，一方面加大了资产结构调整力度，增加了优质债券资产的比重，较好地实现了流动性与效益性的结合；另一方面，加快发展资本市场投资、货币市场融资、票据、股票质押贷款、同业拆借业务。截至2014年末，占比稳居同业首位。

（4）市场风险管理

对于人民币利率风险，工行完善利率风险管理机制，构建高效完善的资产负债管理系统，制定明确的利率风险管理及监控规程，健全以资金期限缺口和有效持续缺口为核心的利率风险衡量系统，加强了利率风险管理基础性数据平台建设，完善了贷款利率结构定期监测制度，建立了贷款利率浮动参考性指标体系；对于外币利率风险，根据国际金融市场利率走势，适时调整大额外币存款和外币贷款利率，对全行外汇资产负债结构的分析和调整，积极利用金融

工具，防范、控制外币利率风险；对于外汇资金风险，启用了路透 KONDOR+ 风险管理系统和彭博债券交易管理系统，实现了对总行外汇买卖、货币市场业务和债券投资组合的实时监控和统一额度管理。

（5）内部管理

按照“突出内控、防范风险、促进管理”的原则，工行开展了创建内控监管安全区活动。利用各稽核专员办公室的监管作用，促进了内控监管机制的完善。并组织了万人依法合规大检查，开展财务真实性专项稽核和信贷资产质量及计算机应用管理专项稽核，对揭露出来的问题进行了集中整改和跟踪检查，完善了制度，堵塞了漏洞。工行全面进行了银行卡受理环境检查。全年共完成稽核项目 7317 个，提出稽核整改建议 61896 条。

中国工商银行完善全面质量管理，现以年营收入超过 200 亿美元的业绩曾在全球 500 强企业排名中获得第 160 名的最好成绩。

（三）员工素质是企业素质的最直观体现

1. 企业员工素质的重要性

宝洁公司的前任董事长 Richard Deupree 曾说过一句很经典的话：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

微软总裁比尔·盖茨在一次采访中被问到下列问题：“如果让您离开您的办公大楼，您还可能创办出如此奇迹的公司吗？”他的回

答如下："当然可以。不过，得让我挑选出 100 名员工带走。"

品牌创造，都是由企业员工来完成的。企业如何发展，能否打造成品牌与企业人员的素质息息相关。

2. 企业家是企业管理的总策划师

企业管理都是由企业的领导集团着手进行的。把握着大局和方向，他们是企业的核心领导。随着改革开放的深入发展，尤其是我国企业正处在一个动荡的时代，企业的领导和管理将需要有越来越多合格的人才。

（1）企业家在企业管理上应具备的素质

首先，必须有品牌意识。这是管理者应该具备的基本素质的核心。

其次，具备良好的心理素质，这是基本素质的基础。如自信、开放、热情、大度、胸怀宽广、不斤斤计较等，都是一个优秀的领导者所应具备的。

最后，还必须具备一定的专业知识，人力资源方面的知识和能力。

（2）领导者的职业道德

主要有兢兢业业，以身作则，率先垂范，真诚，努力学习，高效工作，廉洁奉公，不以权谋私，公正、谦虚等品格。

3. 员工是企业的上帝

（1）员工的重要性

员工作为企业的最基层，应该将员工关系作为企业的出发点来关注。

第一，员工关系是企业的根本与神圣。首先，企业是由员工构成的，不是简单的相加，是统一协调的整体；其次，员工是在企业中起主导作用的独立群体，员工是最先需要理解和支持的公民；最

后，员工是社会组织与外部公众沟通的最有效的中介。

第二，员工关系的协调有利于提高外张力和凝聚力。

（2）将员工利益融入组织政策中

如有一些企业设立弹性的上班时间，只要完成工作即可，还有的企业设立职工“委屈奖”。

（3）建立“员工是企业上帝”的哲学

尊重员工。与员工交流时，注意民主性，加强其民主参与感与平等感。

关心员工。雪中送炭好于锦上添花，及时为员工排忧解难，真正做到想员工之所想，调动其积极性，为企业贡献力量。应该做到四点：一是使员工个人在组织中获得不同的满足；二是为员工的成就鼓掌叫好；三是倾听员工的心声；四是领导以身作则，与员工同甘共苦。

宝洁公司：员工的素质就是企业的素质

宝洁公司一向把人才视为公司最宝贵的财富。无论在世界的哪个地方，宝洁员工每天都在展示自己的聪明才智、创新精神和工作的主动性。这一切是宝洁公司业务发展的动力。

宝洁公司历来重视在中国招聘优秀人才。早在宝洁进入中国的第二年，宝洁就开始从中国的优秀高等院校招聘员工。宝洁每年从各类优秀大学招聘具有强烈进取心、创造性，具备领导才能、出色分析能力，良好语言交流能力，并具有优秀合作精神的毕业生。员工进入公司后，宝洁同样重视员工的发展和培训。通过宝洁学校提

供的正规培训以及工作中经理直接一对一的指导，宝洁员工得以迅速的成长。

宝洁公司的“内部提升”政策给5000名中国员工提供了广阔的职业发展机会。另外，宝洁力争确保向员工提供具有市场竞争力的、世界一流水平的工资与福利待遇。在历史上，宝洁是最早建立利润分享制度，使员工成为公司主人的先行者之一。此外，宝洁公司珍视多元化的员工队伍带给公司的不同观点和意见。宝洁坚信多元化能给公司带来更大的竞争优势，所以，努力创造一种有利于集思广益的环境。

宝洁公司相信，在不远的将来，中国员工将逐渐取代外籍人员担当公司的中高级领导职位，不仅领导本地公司，而且在全球宝洁公司担当重任。因此，宝洁极其重视员工的培训和发展，并向员工提供了独具特色的培训计划，以尽快实现员工本地化作为企业的目标。

经过数年的工作，公司已培训出大批精明能干的本地员工，造就了一支多元化的员工队伍。公司向员工提供各种各样的培训，包括：语言培训、电脑培训、管理技能培训、商业知识培训和部门专业技术培训。通过宝洁的海外培训计划，很多中国员工被派往其他宝洁分公司学习和工作。他们回来后，在公司各个部门担任着重要的职务。

宝洁深信，公司的利益与员工的利益休戚相关。最优秀的人才加上最好的培训发展空间以及开明的工作环境，将永远是宝洁成功的基础。

上海大众：工作氛围改变工作效率

上海大众以企业发展战略为依据，建立了国际化人力资源发展战略。围绕提升汽车开发人才队伍、全球经营管理人才队伍和技术人才队伍三支核心队伍的素质，积极开展知识管理和人才培养。

为保证POLO轿车的顺利投产，2012年3月企业共派出了由汽车一厂、发动机厂、产品工程部、生产规划部、质量保证部、计划和物流控制部、供应部、财务部、组织系统部和培训部组成的67个培训团组，在德国大众和其设在西班牙和斯洛伐克的分厂进行了POLO轿车生产线规划、POLO轿车油漆、总装、车身、冲压等生产新工艺，质量管理与分析，现场质量控制，新设备的维护保养和故障排除，1.4升、1.6升发动机生产工艺、零部件开发和国产化等多方面共计220个人的培训。数字技术的发展和上海大众IS系统的全面引入要求所有员工掌握信息技术。为此，共有1193名学员参加了IT5级培训。其中2223名职工参加了IT5级考核并考试合格。此外，共有154名工程技术人员参加了Pro/E入门、工程图纸、行为建模、钣金设计等CAD及UNIX共19期培训课程。

上海大众技术人员出国学习已达数千人次。上海大众出资1亿元，选拔40名年轻技术人员到德国大众参与新一代POLO轿车全过程开发。这些并不张扬的中国“学徒”，很快弥补了知识上的差距，成为德国大众总部最勤奋和最受赞赏的群体。这些外派德国的技术骨干，也牵动着上海大众敏感的技术神经，使上海大众技术改进项目始终与德国大众保持同步。与时间赛跑的上海大众，正是由此与世界先进水平实现了“零距离”。

为了更好地创造并营造一个人人争创新、岗岗求创新的意识和企业氛围，以激励企业的全体员工投身于创新的工程中，上海大众启动了创新论坛。创新论坛的成立和运作，给了工程技术人员更大的活动空间，拓展新的管理思路、展示最新科研成果、显露个人才华，培养科技精英，并对提升公司创新能力产生了积极的推动作用。目前已形成了发动机俱乐部、车身俱乐部、底盘俱乐部、电器俱乐部、青年俱乐部共5个俱乐部，有300多名工程技术人员加入各类俱乐部的活动之中。

“取之于民，用之于民”，上海大众则“授之于员工，取之于员工”。员工学习越多，素质越高，为公司带来的效益也将越多。

技术、管理、人员——只有做到“三手同时抓，三手都要硬”，企业素质才能有效提高，品牌存活的时间才能长久。

贝尔：让员工充分发挥特长

贝尔公司的用人策略造就了它拥有领先世界的核心技术。贝尔每次的技术革新与发展战略调整，都是依托于公司员工的发展和进步。

贝尔打破传统的“招募、保留、发展”的用人哲学，将其发展成为“保留、发展、招募”的新模式。这种改变不仅是语意的改变，它表明了对保留与发展公司已经具有的人才的侧重强调，而不再是公司以前不断招聘的用人特点。公司期望最大限度发挥员工的潜能并创造机会使其工作内容日益丰富和扩大，尽可能鼓励和实践从内部提升管理人员。贝尔绝大部分经理人员都是通过公司的管理培训计划，从公司内部逐级提拔上来的。

在提拔过程中，主要的依据就是人力资源部门所做的定期书面

评估。为了了解每一位员工的实际表现情况，人力资源部的人员会与员工进行恳谈，并将内容存入个人档案。据了解，贝尔对员工的评估分为试用期评估、周年评估、升职评估等。评估内容包括员工的工作态度、积极性、主动性、工作效率、专业知识、有何长处以及需要改进之处等。这些将作为员工日后获得晋职提升的重要依据。

与其他一些大公司相比，贝尔更着重于加强员工对全局工作运行的普遍性认识，以便进行多技能培训，实现员工技能的多元化。

与之相对应的是，当员工掌握多种技能时，工作团体的灵活性和适应性就会相应得到提升。在有人度假、生病或任务突变时，他们可以轻而易举地找到员工代替其工作，从而保证工作的高效无误。

三、如何使企业品牌增值

一个品牌的价值是不言而喻的，那么如何使品牌不断增值，加深消费者对品牌的忠诚度呢？如何使自己的品牌成为世界的大品牌呢？下面以经典案例来阐释一个大品牌是如何得到延伸并使其增值的。

（一）明确的品牌战略

所谓品牌战略，是指企业通过创立市场良好品牌形象，提升产

品知名度，并以知名度来开拓市场，吸引顾客，扩大市场的占有率，取得丰厚的利润回报，培养忠诚品牌消费者的一种战略选择。品牌战略是现代企业市场营销的核心。从品牌战略的功能来看，一个品牌不仅仅是一个产品的标志，更多的是产品的质量、性能、满足消费者效用的可靠程度的综合体现。它凝结着企业的科学管理、市场信誉、追求完美的精神文化内涵，决定和影响着产品市场结构与服务定位。因此，发挥品牌的市场影响力，带给消费者信心，给予消费者以物质和精神的享受，正是品牌战略的基本功能所在。实践证明，良好的品牌往往能给人以特别印象，在同等质量下可以索取较高价格。有些公司拥有良好的品牌甚至还可以在不同国家逆周期、反季节制造产品，从而使成本与收益流量畅通。

在经济全球化的背景下，国际竞争越来越表现为品牌的竞争。现代跨国公司绝大多数都是世界知名品牌公司，尤其注重品牌战略的运用，通过品牌这种全方位的输出形态，跨国公司逐步占领了国际市场，可以毫不夸张地说，而今，品牌已是跨国公司实现全球战略目标的锐利武器，是实现资本扩张的重要手段。

品牌战略为世界各国公司与企业所重视，而它在全球工业界实施的普遍意义在于：

（1）促进产品销售

品牌是产品的核心内容，品牌效应是其他营销手段所不能企及的。在发达国家市场，品牌识别业已取代产品识别，成为了市场选择的唯一要素。

（2）监督和保证产品价值

品牌是一个集合概念，它包括产品质量、形象、技术、功能、效用等诸多内容。创造一个广受消费者欢迎的品牌产品，需要日积

月累的努力和长期的品质及价值保证。

（3）呈现规模经济效益

品牌成长带动了企业产品价格的上扬，需求的增加，有利于企业扩大再生产，增加规模经济收益。

（4）保证企业不断壮大和持续发展

许多跨国公司认为成功品牌的价值不仅在于它们能够保证将来的收入，增加顾客对公司产品的需求，更在于企业出现危机时能给他们以支持，确保企业可持续发展。

早在埃里克·金成为三星电子全球营销执行总裁时，公司就定下了明确的战略：5 年内，把这个韩国本土品牌打造成世界品牌，其参照标杆是日本索尼公司。可是埃里克·金心里非常明白，当时的三星与索尼相比，无论是在收入、利润方面，还是在产品质量和声誉方面，都无法与之匹敌。

三星的品牌战略明确指出：不仅要使三星成为一个家喻户晓的著名品牌，而且要使产品的品牌成为创新和高品质的代名词。为了实施这个品牌战略，三星总部拨出 10 亿美元的营销预算给埃里克·金支配。乍一看这笔钱的数目不小，但是，埃里克·金和他的营销团队细细一算，要把多达 14 个门类的 476 种产品覆盖在 200 多个国家的市场上，如何进行科学的营销资源整合、市场资源整合，就是一件非常复杂的事情。在当时的情况下，埃里克·金和他的团队已经别无选择，只有竭尽全力执行这个战略。

后来的事实证明：战略，是一个企业纲举目张的关键。战略正确，目标准确，此时执行力度越大，企业发展越迅速，盈利的机会也就越大。

（二）科学的市场分析与合理的营销资源整合

埃里克·金明白，在合理分配10亿美元的营销预算前，必须对几个关键问题做到心中有数：第一，要对全球市场进行评估，以便准确地为未来营销投资确立方向，使投资最大限度地科学与合理；第二，要对各类产品在不同国家市场的潜力作科学的分析与论证，以求最大程度地掌握产品增长潜力和增长方向；第三，要对重点国家、重点市场的经济现状和经济增长前景作科学分析与预测。以上述信息资源为依据，埃里克·金和他的团队才有可能制订出科学的营销方案，并且坚定不移的执行。

可是埃里克·金刚刚接手时，上述三个重要的信息资源都严重缺失。于是，埃里克·金花了很大工夫，建立了一个非常科学的数据库。这是一个浩大的工程，它涵盖了三星公司发展的关键数据，如产品的市场渗透率、市场份额、利润率、媒体宣传、竞争对手动态、各个主要市场的增长预算、人口水平、人均GDP等，这些数据为营销经理们的推销提供了必不可少的信息资源。更重要的是，这个被称为M网的数据库，还收集了行业基准参照数据，营销经理们可以把本公司的营销成本与本行业竞争对手的成本进行比较分析，找出差距。更值得一提的是，通过M网数据库，营销经理们可以在电脑上建立预测模式，以确定目前哪些领域的营销投资会带来最大收益。正是由于有了科学的数据分析作基础，才使得三星的品牌在林立的竞争对手中脱颖而出。

在科学的数据分析后，埃里克·金发现过去营销资源的分配很不合理。例如，北美和俄罗斯的营销资源占总额的45%，但是增长

潜力较低，应该调到35%，才与它的增长潜力相匹配。而中国与欧洲市场过去只占营销总额的31%，由于增长潜力较大，应该调到42%。这样的调整结果，减少了三星在美国市场的预算，而把资金投到回报率较高的欧洲市场。这种合理的营销资源调整，加快了三星品牌走向世界品牌的步伐。

（三）高效的品牌战略团队

任何正确的战略都要靠人去执行，因此，企业要把一个普通品牌打造成世界品牌，想在未来竞争中占得先机，就必须完善和建立一支高效能的团队。

在品牌战略制定的同时，三星公司组建了一支品牌战略团队，负责公司级的品牌管理。在早期发展中，三星还在使用各种不同产品的品牌，这样使公司的品牌推广缺乏统一性和协调性，也造成了一定程度上的资源浪费。在品牌团队组建后，把品牌统一成一个主打品牌：三星电子。这个响亮的品牌给消费者留下了很深的印象。为了用“一个统一的声音”面对市场竞争，三星公司在做市场推广时，只选择了一家全球广告代理和一家公共关系代理，以达到用最小的投入，获得最大产出的目的。

台湾的明基公司认为，成功建立高效能团队有以下几个因素需要注意：一是建立人力资源管理与战略，二是建立良好的薪酬制度，三是建立团队与成员的激励制度，四是做好人才选拔，五是加强对主管及员工的训练，六是建立弹性的组织架构。

明基内部实行的是“360度绩效评估”，借助内部强大的软件平

台，HR 部门可以对每一位员工实行 360 度绩效评估。来自主管及周围同事的评估，可以让员工切身感受到以团队形式工作的重要性。

多年来，明基为了将制造、营销、研发用人事、人力、人才很好地统一在自己的企业文化之下，做了大量的员工培训工作。

历时 4 天 3 夜的“巅峰战将训练营”已经成为明基培训中的一个传统保留项目——通过一系列极具挑战性的训练项目，让员工发掘自身的潜力，培养团队合作的精神。明基团队中的中高阶管理人员每年都要分批攀登海拔 4000 多米的台湾当地最高的山峰——玉山。这个活动最重要的目的是使员工对明基的企业文化产生认同感。经过这次刻骨铭心的培训，很多员工的团队观念都会有很大的改观。

除了以上硬性措施之外，明基还通过内部刊物、内部网站和内部活动，将抽象的企业文化具体化。为此，借助狮子形象，明基在内部发起了“辛巴计划”、“文艺复兴运动”、“活力大本营”、“健康一把抓”、“时尚代言人”、“辛巴小管家”等活动。目前，明基大学已经设立了 150 个阶梯教室和 4 个大型培训中心。

正是如此，明基为自己打造出了一支高效能的团队，也给我们有意打造团队的企业家们上了生动的一课。

（四）独特的营销模式

三星有两个突出的特点：第一个特点是在主导产品方面，争做“世界第一”。例如，它在智能手机开发方面方兴未艾，成为国际化知名智能手机品牌，与苹果公司比肩，并与中国的移动通信公司合作，在中国市场的占有率一直在攀升。除此之外，这些主导产品，

由于它们的新颖性、实用性，即使刚上市时价格不菲，也能迅速吸引众多年轻人和时尚达人的眼球和钱包，为三星公司带来了可观的利润。第二个特点是在市场推广方面。三星特别热心赞助体育项目，如参与奥运 TOP 计划，大大增强了三星品牌的知名度。现在无论是世界锦标赛、伦敦奥运会、高尔夫锦标赛，还是一些国家的重大体育赛事，都可以看到三星品牌的身影。除此之外，与媒体联营，推出数码产品，也是它出奇制胜的法宝。

戴尔：用直销模式打开消费市场

在营销模式方面，戴尔的成功是最值得称道的，也是最值得学习的。

1. 直销要适应环境的改变

戴尔公司在全球电脑的销售数量高达数千万台，帮助它取得这么高销售量的主要功臣就是直销方式。凭借直销方式，戴尔电脑在降低库存和提高利润两个方面取得了巨大的成功；同时，直销模式也让厂商与用户之间的距离拉近了；厂商也更容易获得用户的信息。当面对瞬息万变的市场时，戴尔抢得了先机。

当初，戴尔电脑连续面向中国市场推出了首款固定配置型号为“速马”的电脑，其后又推出了多款固定配置的“速马”电脑。面对中国这个电脑市场，戴尔公司时时刻刻都在对原有的销售模式进行调整。直销一直在为戴尔的成功起着很重要的作用，直销模式也就成为了戴尔电脑决不改变的方针。

戴尔电脑在对客户服务的时候一般遵循这么一个规律：一贯坚

持以直销模式为主来为客户提供产品及服务，只有在特殊情况下，如某些企业客户需要系统集成商所提供的特别的增值服务或应用软件时，戴尔才会与这些集成商进行合作，确保客户的需求得到最有效的满足。但是在面对中国这个特殊的市场时，这个局面就有点难以掌控了。中国的一些行业用户对直销模式还算可以接受，但是家用市场都是个人选购电脑，大多数消费者对于那些还不能够直接看到的实物一般不会信任，同时由于中国消费者还无法完全通过信用卡来消费，尤其是一些三四线城市，在信用卡的普及率还不高的情况下，存在着支付手段有阻碍的问题，进而导致中国相当一部分目标消费者无法接受直销这种形式。在不得不面对这些现实的同时，为了继续保持戴尔电脑的高增长并适应中国家用电脑市场的销售模式，以规模化生产的固定配置“速马”电脑应运而生。

如此一来，戴尔电脑在坚持直销模式的基础销售模式下，又采取了应对中国市场的小策略；既大体坚持了戴尔和客户之间不存在中间环节的制度，又为复杂的市场开出了定制化、按订单生产的妙方。

2. 从销售产品到挖掘客户

客户导向如今是一句非常时髦的企业管理用语，但真正全面的客户导向却是戴尔的精髓。传统业务模式，不论采取何种形式，企业总不能够摆脱以自我为主的思想束缚，不论通过何种方式都在销售企业自身的产品，而在戴尔的模式中，真正值得借鉴的是思维定式的转换——将销售过程转变成为用户信息的收集与反馈过程。

“克隆”与竞争——戴尔电脑建立在直销模式上的配件供应与装配运作体系，是跳过渠道、直接面对终端用户而形成的简化渠道消

耗、降低库存的低成本模式。它的核心竞争能力在于：通过对直销的组织运作达到低成本的目的。配送、服务以及与旧的销售模式的冲突，都是对戴尔模式难以成功模仿的原因。

3. 把客户信息变成商机

营销的过程需要负担物流、资金流与信息流三项重要职能。在所有企业的营销活动中，这三项任务分别在各自的体系中协调运转，而在销售过程中，它们又表现出统一性，因此在传统的模式下，渠道需要同时承担这三项重要的工作。事实上这本身也导致了对企业业务能力的制约。销售的过程从本质上说是一种满足消费者需求的过程，获取用户的需求信息是实现销售的关键。以往的渠道由于必须承担物流与资金流的职能，无形中将许多通畅的信息渠道拒之门外，企业也因此丧失了许多市场机会。戴尔考虑能否减轻渠道仓储、资金占用等一系列负担，将客户的需求信息尽可能地转化为商机。

4. 定制生产满足市场需求

作为戴尔成功秘诀的另一项要素，便是提供弹性的定制生产方式。既要保证满足消费者的需求，又要减轻渠道的物流资金压力，弹性的定制生产是其业务的基础。戴尔为消费者提供多种配置的产品选择，通过这种方法最大限度地提供用户选择的机会，而另一方面则是通过各自健全的供应链管理方式避免因小批量订单生产可能造成的成本损失。没有弹性的定制化生产，就不能够支持渠道的不同订货，也就谈不上满足消费者不同的需求。

戴尔的成功固然有其在产品、服务等方面的过人之处，但先进的经营理念与业务模式是其根本的制胜之道。

三角集团：改革创新是企业发展的不竭动力

三角集团，自建立以来，在企业发展的历程中，勇于冲破传统国企体制的束缚，大力推进企业的体制、技术和管理创新，从小到大，从弱到强，迅速发展成为以轮胎生产为主导产业的大型国有化工集团，企业综合实力居全国同行业前列。2012 年销售收入突破百亿元，利税大幅度增长，继续以强劲的势头领先全国同行业。

究其品牌增值的原因主要有以下几个方面。

1. 制度创新

三角集团在改革和创新中不断发展壮大。自成立至今，三角集团从无到有，从小到大，从单一到多元，实现了快速发展。其最根本的原因在于三角集团把改革和创新作为企业发展的“动力源”和“助推器”，在制度、战略、经营管理、科技等方面进行了全方位创新，使一个传统的国有企业向着现代企业制度支撑的规范化企业集团发展。

2. 战略创新

战略创新事关企业的生死存亡。三角集团制定并有效实施了以培育、提升自身核心竞争力为主题，以行业领先为目标的发展战略。子午线轮胎战略是这个战略创新体系中最为重要的战略之一。面对资金和技术两大难题，三角集团瞄准目标不放松，经过几年的努力，现已形成 450 万套子午线轮胎的生产能力，子午化率达到 60%，全钢子午线轮胎国内市场占有率达到 20% 以上，成为企业新的经济增长点和效益支柱。

3. 管理创新

三角集团在管理、制造、科技、营销、分配等方面做了大量开拓性的工作，创造并推广实施了“三角动静管理法”、“科技创新体制化”、“三角品牌战略”、“三角人才管理台阶论”和“三角管理法则”等具有三角集团特色的现代化管理理念和方法。

三角集团在财务、设备、营销、制造系统开展应用 ERP 项目和物流管理项目，提升了基础管理的信息化、现代化水平，在以信息化带动管理现代化方面迈出了新的步伐，为企业管理升级奠定了良好的基础。

4. 科技创新

近年来，三角集团以产品领先为目标，不断提高企业的自主创新能力，平均每 10 个月就推出一个新产品，产品结构调整步伐领先市场需求变化 3 年以上。

三角集团建立起从课题选择到成果转化，从进度管理到激励考核各中间环节的管理体系，建立起包括技术及人才的引进、合作、培训在内的科技创新能力体系。建立起包括群众性技术创新、知识产权保护等内容的科技创新促进体系。

在技术和工艺路线上，三角集团在高起点引进国外先进技术和关键设备的同时，实施了“三级跳”工程：通过技术引进实现技术蛙跳；通过消化吸收实现平稳着陆；通过技术创新和开发“软件的软件”，实现引进技术的落地生根。三角集团形象地把这称为“配钥匙”。通过“配钥匙”，三角集团解决了许多企业技术引进与自我开发的难题。为持续提高企业自主创新能力，企业成立了国家级企业技术中心，设立了轮胎行业首家企业博士后科研工作站，同时与清华大学、山东大学、哈尔滨工业大学、中科院等高等院校和科研

院建立起长期的技术协作关系。中心创立的轮胎整体结构设计优化理论，开展的有限元应用研究、噪声研究项目测试技术都达到较高水平。

5. 质量创新

在创品牌过程中，把质量作为主战场，三角集团实行质量指标承包制，对各生产车间实行关键质量指标领导集体承包，对质量管理和技术部门实行全公司综合质量指标承包，对涉及多方面的综合质量问题实行多部门联合承包，形成责任共同体。建立质量追溯体系，“三角”的每一条轮胎上都有一个胎号，只要出现质量问题，都可以通过这个胎号追查到从原料采购到各个工序的每一个操作人，形成了对产品的全过程质量管理。质量管理坚持科学化、标准化、规范化，积极与国际惯例接轨。

6. 文化创新

三角集团肯定个人的尊严，实施充分的培训，创造无偏见的工作环境，关心每个人的成长，为每个员工创造事业成功的条件。三角集团建立了与员工的对话和沟通平台，员工可以通过各种渠道了解公司的有关政策以及生产经营、管理业务、教育培训等方面的情况，在公司内营造出“风正、气顺、心齐、干劲足”的文化氛围，从而产生了群体的活力和动力，为三角集团创国际先进企业，创世界知名品牌提供了精神动力。

在企业内，谁有多大贡献，就给谁多少回报。台阶可上可下，所有岗位一律竞争上岗。公开透明，使在位者有压力，低于其位者有动力，使在岗者成为竞争的目标，下岗者有了奋斗的目标。

飞亚达：定位高端

飞亚达集团在强手林立的钟表业中，用了短短15年时间，不但成为行业的翘楚，还在世界高档表业中占有一席之地。其品牌运营显示其独到之处，从消费定位，产品品质，知识产权，市场营销到企业文化和民族文化的结合，勾勒出一个强势品牌打造成功的经典案例。

1. 强势定位

飞亚达创立之初，在当时的条件下，集团对未来的消费热点进行了准确的预测：随着经济的发展，手表功能不会仅限于计时工具，它会成为身份的标志和社会地位的象征。故企业在创业伊始就非常注意品牌定位——做中国的中高档手表，为白领和初期成功人士服务。“飞亚达”的寓意就是“飞出亚洲，达到全球”。要达到这个目的，就要有自己的品牌，所以打造自己的品牌成为飞亚达运营战略的重中之重。

当时的钟表行业处于主流地位的是机械表，而几个老牌产品早就成为人民生活的“几大件”之一，国外品牌牢牢控制着高档表的消费。于是飞亚达独辟蹊径，根据世界潮流，在国内推出了石英表，顺利进入市场，并连续四年买断在中央电视台“新闻联播”前黄金时间段的报时权。所以飞亚达一登场，就把“飞亚达表为您报时”以及“一旦拥有，别无所求”的强势形象深深烙刻在顾客的心里。

2. 夯实品牌基础

（1）自主知识产权

没有自己的知识产权就会成为跨国公司的组装厂，品牌铸造更

无从谈起。飞亚达十分强调自主知识产权的开发。飞亚达大胆使用太空和航空技术，不断创造性地推出自己的战斗型款式。集团开发的208序列——欧陆风情，吸收欧洲文化艺术精髓，又符合中国人以金为贵的心理，以其时尚的外形和贵金属的表带横扫中国。10年间，销售突破百万只，制造了中国表业的神话。

（2）价格战，为提价而战

品牌档次和价格是相互关联的，由于种种原因，国产品牌往往给人一种廉价的感觉。特别是一些已经成长起来的品牌，在发展到一定规模后，也倾向于使用降价的武器来攻城略地。这种现象已经成为高品质品牌成长的一个巨大心理瓶颈。为了突破这个瓶颈，在千禧年元旦，飞亚达在北京拍卖新款限量发售的“千禧之光”，最高拍卖价达到11万元人元币，超过了众多国外品牌。此举不但开创了国产表拍卖的先河，还把品牌联想发挥到极致。每当人们提到飞亚达时，都会与成功人士联系起来。该款石英表把18K纯白金和寓意中华五千年文明的50颗南非钻石相结合，可谓是中西合璧，让世界同行为之侧目，也迎合了当时人们的消费心理。

3. 针对品牌做营销

（1）与权贵结盟

欧洲众多表业百年老店之所以长盛不衰，被人视为尊贵之巅，一个重要原因就是它们深得皇室贵族、达官显贵的喜爱。通过竞标，飞亚达成为国家的礼宾表，登堂入室，不断得到一些国家元首和企业界知名人士的钟爱和收藏。颇具个人魅力的俄罗斯总统普京就非常欣赏飞亚达考究的运动造型。

（2）慎选形象代表

钟表王国的瑞士一直是世界表业朝圣的地方，如果能在这里有

所突破，那对提升飞亚达在世界表业的地位，无疑是个巨大促进。飞亚达一方面频频参加瑞士的钟表展会，向同行和世界级的经销商推销自己；另一方面，有目标地选定中国体操队为其形象代表，因为挑战极限，对至善、至美、至高——向完美永无止境地追求是双方的合作基础。中国体操队连续两年在瑞士举行的国际大赛上喜报频传，给飞亚达带来的效益十分明显。瑞士同行和世界表业者不得不对这位只有十几年历史的新秀表示尊敬。

（3）与名家捆绑

在提升民族品牌的探索中，飞亚达首创了自己的连锁店形式——亨吉利名表中心，在全国连锁经营。这家连锁店经营世界各国名表，并负责保修维护事务。而其制造商在连锁店派驻自己的代表，每个名表都有自己的专柜，而且各个专柜的装修和服务都各有特色。飞亚达作为中国表业的唯一代表也位列其中。通过这种模式，不但可以学到国外名家的销售方式、商业操作、服务方法，甚至是装修技巧，而且以这种最直观的方式提升了飞亚达在顾客心目中的地位。

四、如何对待产品的瑕疵

“花红百日色淡，人好百日病生”描述了事物发展中的一般规律。同样，在产品的生产过程中，质量再好的产品由于种种原因也不可能保证百分之百的永远不出现任何问题，如此，企业就必然涉

及一个如何对待瑕疵产品和如何处理消费者投诉的问题。这些问题在品牌企业的日常工作中同样占据着较大的比重。

产品瑕疵是危机也是机会

同样的困难来临，有人可以起死回生，有人却香销玉殒，这其间的处理态度至关重要。当产品出现问题时，企业一般有两种处理态度：一是掩耳盗铃，放任自流；二是积极解决，勇于对有问题的产品负责任。不同的处理态度为自己演绎了不同的故事结局：掩耳盗铃者一朝东窗事发，便彻底灭火，想要东山再起是难上加难，当然不足所取。那么对问题负责任者能否幸免于难，这其中的方法则显得尤为重要。

企业在对待问题产品时习惯采取的一种处理方法是产品召回。国内企业在产品召回策略上缺少主动性，能逃避就逃避，能掩盖就掩盖，同时普遍缺乏产品召回的公关技巧，不知道该如何应对和引导公众、媒体和用户，任由负面舆论和猜测满天飞。也就是说，产品的召回具有一定的危险性，处理得当，损失也会随之降到最低；如果处理不慎，一次产品召回就足以毁掉一个企业，或者至少影响企业的声誉。因此，在什么时候发出正式的召回通知，以及如何发出通知，如何引导和影响公众舆论朝着有利于企业的方向发展等，是一门公关技巧和学问，很值得企业好好研究。其中应该格外关心的是怎样确定产品召回的范围问题。

从生活中可以发现，相对而言，食品、药品、玩具、日用品和汽车等消费品行业会经常发生召回事件。这些领域的企业必须具有极高的危机感和攻克危机的意识，中高层领导都应该有专业的危机公关能

力，尤其是公司的客户服务部门和公共关系部门，更要进行全面系统和时常更新的公共关系技能的培训。如果一旦发现并确认产品确实存在缺陷，企业应该采取适当的策略进行处理，但是这并不意味着所有的产品都需要公开召回，只有下述四种情况需要企业特别对待。

第一，危及人身和生命安全的产品需要召回。一般来说，如果这样的产品出现，则需要企业采取全面的消费者回购措施，并发出有意义的、完整的通知，确保能够让公众，尤其是用户最大范围地知晓。比如，宜家发布儿童椅的召回，三菱帕杰罗汽车的召回，就是为了避免和防止发生重大伤亡事故而做出的全面召回。

第二，有潜在危险但不会威胁到生命安全的产品，一般来说，企业需要坚持收回产品。

第三，一些对生命或者财产没有重大威胁，但要求在一定范围内有限度收回的产品，这种情况就可以不发出召回通知。例如 SONY 的彩电缺陷就属于这类，不过 SONY 公司仍然低调地发出了产品召回通知。

第四，一些因为生产和设计上的缺陷可能影响使用效果，或者达不到预期效果的产品。生产这些产品的厂家往往采取对产品进行软件升级、对消费者适当补偿，或者打折处理的方式。比如 CECT 手机“中国种的狗”事件，以及西门子手机通话声音缺陷，等等。

从日常生活中可以看出，无论你的产品是不是食品或药品或玩具等，都或多或少地存在着一定的潜在危机，那么企业就很有必要在自己的产品出现冲击之前就建立一套召回公关预警机制，有人称之为“未雨绸缪”。

“未雨绸缪”有双重含义：一指要尽量避免问题的发生，二就是指在问题发生之前就做好如何应对问题的准备，它实际上恰好对应

了危机公关的内涵。其实每个企业都要有一整套危机管理机制，以便对类似突发危机事件做出良性的反应。就处理产品召回事件而言，企业通常要组建一个企业危机管理小组，该小组一般应该事先处理好下列问题。

第一，根据所发生的产品召回事件的类型，决定谁将代表公司发言？比如宜家的产品召回过程中，在中国区域则是由其公关部经理给媒体和公众做解释的。原则上，最高领导者是不适合做危机公关的发言人的，以给企业留有回旋的余地。

第二，记者招待会是否召开，在什么地方召开，发布什么内容，新闻文件袋里面应该准备哪些资料。

第三，在产品召回的过程中，企业内部存在哪些问题，应如何进行自省自查和处理，如对责任人的惩戒。

第四，在公司网站和各大门户及专业网站上该如何发布和更新最新消息，才能确保媒体、消费者、分销商听到的消息是统一的；公司近期的经营状况、新产品或替代品的开发情况是什么样的，最近是否有重大的市场及品牌提升计划和行为，以便于给市场和公众一个良好的预期。

显而易见，在产品召回的危机过程中，企业生产者和消费者都是产品召回的受害者。比如约翰逊公司的泰诺胶囊危机，并非是约翰逊公司有意投毒，但为了这个产品召回，约翰逊公司花了几千万美元来重建消费者信心。对于现在或者将来，其产品哪怕存在一点点召回风险的企业来说，学习和培养危机管理能力、形成危机管理机制已经刻不容缓。

产品产生一个瑕疵很正常，但视而不见——一个瑕疵可以损坏一面墙壁的完美，甚至可以损坏整栋建筑的美丽；而认真负

责——一个人可以因为一个瑕疵改变一生，一个企业可以因为一个瑕疵拥有更美好的未来……

大量事实表明：当危机降临企业时，企业必须做出迅速的反应来挽回损失。一般而言，能够迅速采取行动，果断承担责任的企业总是能够得到公众的谅解，化干戈为玉帛。

瑕疵酿造的结果不在于瑕疵本身，而在于我们面对瑕疵的态度。

三株集团：小问题毁灭一个大公司

当年，“陈然之与三株公司诉讼一案”由法院做出了终审判决，判定三株公司胜诉。然而，胜诉后的三株公司董事长吴炳新仍痛心疾首：这起官司导致三株公司损失数十亿元，并直接导致10万多人下岗。

1. 三株公司的昨日辉煌

三株公司研制出了世界上独一无二的神奇的三株口服液。三株口服液一经上市，立即引起了强烈反响，获得了消费者的广泛认同。

由此三株公司迎来了它的辉煌时刻：第一年，三株公司实现销售额23.5亿元，上缴利税2.19亿元；第二年，实现销售额为80.6亿元，上缴利税8.2亿元，世人称之为“三株奇迹”。

三株公司随之也提出了其宏伟的计划：三株要在短短的五年时间，年销售收入达到上百亿元。

2. “常德事件”让三株很受伤

然而，天有不测风云，湖南省陈然之77岁的父亲陈伯顺（陈

伯顺当时已患有冠心病，肺部感染，心衰等多种疾病）经医生嘱托服用三株口服液。就在陈伯顺服药的三个月后开始出现皮肤病状，后经诊疗无效于当年9月死亡。随后，陈然之向常德市中级人民法院起诉济南三株药业有限公司。常德市中级人民法院做出了一审判决，判三株公司败诉，并没收了三株公司的1000万元的销售利润。

“常德事件”发生后，三株公司的产品形象、企业形象、品牌形象均受到严重的损害。三株公司在湖南市场首次出现产品零销售，与此同时，三株口服液及三株系列产品在全国的销售均陷入瘫痪状态，三株口服液的两个现代化生产工厂也不得不全面停产。

这个年销售收入曾达80亿元的公司，在“常德事件”发生后的短时间内，公司员工锐减至不足2万人，200多个子公司停业，工作站和办事处几乎全部“关门大吉”，造成了数十亿元的直接经济损失，10万多职工因此下岗失业。

3. 沉重的思考：三株到底做错了什么

陈然之与三株公司的诉讼案件并不复杂，但却为何出现如此状况？一件本不大的事情为什么会给三株带来难以估量的损失呢？

原因之一：常德法院地方保护主义意识过强，对案件审理不负责任。常德中级人民法院仅休庭15分钟，就当庭宣读长达6000字的判决书，并且向新闻媒体广为传播其一审判决书，同时置被告不服上诉的事实于不顾的做法，是导致三株危机的重要原因。

原因之二：新闻媒体的任意炒作，给社会带来极大的负面影响，误导了消费者。正所谓人言可畏，媒体的无端任意炒作，加速成了三株的危机全面爆发。

原因之三：这也是一个最为重要的原因，三株药业有限公司没

有危机防范和诊疗意识，导致“千里之堤，溃于蚁穴”。

现实之中不乏被某些突发性事件造成严重损失的案例，如康师傅方便面的质量问题，可口可乐的危机风波。然而，三株药业有限公司在事件发生后，没有及时地去协调，搞危机公关，致使事件后果日益扩大。在“常德事件”之后，只是不服要求上诉，没有找媒体，找新闻单位，进行事实的澄清，没能很好地把握与中间商和零销商的关系，也没有加强内部机制的管理，致使危机愈演愈烈，终致 10 余万人下岗，损失数十亿元的代价而收场。

泰诺品牌：危机公关改变企业命运

“泰诺”是美国约翰逊公司生产的治疗头痛的止痛胶囊商标。这种家庭用药，在美国销路很广，每年销售额达 4.5 亿美元，占公司总利润的 15%。

“泰诺”中毒事件是这样发生的：1982 年 9 月 29 日到 30 日，有消息报道说，芝加哥地区有人因服用泰诺而死于氰中毒，开始报道是 3 人，后增至 7 人。随着新闻的传播，传说在美国和各地共有 25 人因服用泰诺胶囊而导致氰中毒死亡。后来，这一数据居然增至 2000 人（实际死亡人数为 7 人）。这些消息的传播引起 1 亿服用泰诺胶囊的消费者极大的恐慌。民意测验表明：94% 的服药者表示今后不再服用此药。约翰逊公司面临一场生死存亡的巨大危机。

实际上，对回收的 800 万粒胶囊所做的化验，只发现芝加哥地区的一批胶囊中有 75 粒受氰化物的污染（事后查明是人为破坏）。

但面对这一严峻局势，约翰逊公司紧急采取了以下决策。

（1）成立由公司董事长伯克为领导的七人委员会，会中有一名负责公关的副总经理。危机初期，委员会每天开两次会，对处理泰诺事件进行讨论、决策。

经过调查，虽然只有极少量的药物（75 粒胶囊）受到污染，但公司毅然决定在全国范围内立即收回全部泰诺胶囊（在 5 天之内完成），价值近 1 亿美元。同时，公司还花费 50 万元通知医生、医院、经销商停止使用该胶囊。这一决策表明约翰逊公司坚守了自己的信条“公众和顾客的利益第一”，不惜做出重大牺牲以示对消费者健康的关切和高度的责任感。这一决策立即受到舆论的赞扬。《华尔街日报》赞称：“约翰逊公司为了不使任何人再遭危险，宁可自己承担巨大的损失。”

（2）与新闻媒体进行密切合作，以坦诚的态度对待新闻媒介，迅速地传播各种真实的消息，无论是好消息还是坏消息。

（3）敞开公司的大门，积极配合美国公众和医药管理局的调查，在 5 天时间内对全国收回的胶囊进行检查，并向公众公布检查结果。

由于约翰逊公司在“泰诺”事件发生后果敢地采取了一系列正确的决策，赢得了公众和舆论界的支持，使公司的信誉损失减少到最低程度。

“泰诺”事件后，美国政府发布了新的药品安全包装规定，约翰逊公司抓住了这一良机，进行了重返市场的策划，并为泰诺设计防污染的新式包装。在公关公司的策划下，11 月 11 日，公司举行了大规模的记者招待会，由董事长伯克亲自主持，他感谢新闻界公正地对待“泰诺”事件，介绍公司率先实施“药品安全包装新规定”，

推出“泰诺”防污染的新包装，并现场播放了新包装药品生产过程录像。这次新闻发布会使泰诺重返市场的消息传遍全国，轰动一时。在一年的时间里，“泰诺”止痛药又占据了大部分市场，恢复了其事件前在市场上的领先地位，约翰逊公司及其产品重新赢得了公众的信任。

同样遭受到意外的冲击，三株公司和约翰逊公司之所以有着不同的结局，是因为两个公司在整个事件的过程中采取了不同的态度和不同的方法。

事实上，当产品意外地出现问题的时候，能够从容面对并正确处理的企业并非约翰逊一家。

Chapter3

第三章

品牌文化：文化递增品牌附加值

文化是企业情感的，无形的资产。如果说企业的组织制度是一个企业的骨架，那么文化则是它的灵魂。

美国的通用电气公司自杰克·韦尔奇执掌CEO以来，大胆改革企业文化，使之形成了“无边界，远大，快速”为企业使命的企业文化，通用电气在此文化的影响下，不断地开拓进取，创造了一个又一个的奇迹与神话。

一、丈量品牌文化内涵

企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最重要、最直接的因素，但却是最持久的决定因素。

企业的凝聚力与活力来自广大员工对共同事业的理解与追求，来自于共同的信念与价值观。而企业文化是企业在长期经营活动中逐渐形成的，有着共同价值观，共同理想，并有共同行为准则、共同价值取向的经营观念。

那到底企业文化对世界顶级企业的影响有多大？企业文化对世界顶级企业的发展有多大的影响？

（一）企业文化是企业之魂

21世纪的企业竞争，将在一定程度上取决于企业文化的较量。那些有强有力企业文化支撑的企业获得发展所需的营养，公司的竞争力都得到了很大的提高。财富世界顶级企业中没有哪家公司没有形成自己的企业文化，因为企业文化就是企业的竞争力。

英特尔公司在以“只有偏执狂才能生存”为企业核心价值观的企业文化指导下，完全按照摩尔定律，创造当今流行于世界的英特

尔 CPU，制造了又一个公司成长的神话。

摩托罗拉公司以诚信为准则，以创新为利器，不断超越的企业文化使其在 20 世纪取得了辉煌成就，并将在 21 世纪取得更大的辉煌。

韩国的三星集团，正是依靠不断创新，依靠其内在的企业文化渡过了 2008 年的金融危机，并迅速成长为世界级的大企业。

这一切说明，企业文化是世界顶级企业发展的重要精神因素。

相反，韩国的大宇集团在爆发经济危机前一片欣欣向荣，但由于其缺乏核心价值观，面对危机没有核心精神作支撑，最终没能逃脱破产的厄运。同样的事例也发生在韩国现代、美国苹果电脑等公司身上。

世界顶级企业的经验显示没有强大的企业文化，没有伟大的企业价值观、企业精神和企业的哲学信仰，再高明的企业经营战略都很难获得成功。

企业竞争——实质上是企业家间和企业文化间的竞争，企业文化最终会转化为行动指南，企业文化的存在是为了指导和规范员工的行为，所以它应该转化为制度和惯例，因此企业文化在一定程度上讲就是管理者文化，如何调动员工与管理层的积极性，如何让企业凝聚起来，就成为企业的头等大事。

日本丰田公司的口号是："有路就有丰田车"，公司的企业文化有一种"公司即我家"的主人翁精神，丰田公司员工绝对不能容忍丰田汽车有任何的损伤和破坏。

一次，一个丰田员工下班回家，发现一辆丰田轿车的刮雨器失灵了，他马上过去修理，最终车的刮雨器修好了。尽管车的主人一度将他视为偷车贼，但最终还是被他这种敬业精神所深深打动。

正是丰田浓郁的文化精神感染着员工，员工在这种文化的熏陶下一心为公司着想。从这件小事上我们可以看出企业文化对一个企业的重要作用！

美国的微软公司员工以热情、忘我工作著称。他们一周可以工作 60 ~ 80 个小时，有时连续几天几夜都不休息。是什么让微软员工如此忘我地工作呢？企业文化！

在微软几乎看不到有人穿西装、打领带，这就是微软文化，但是就是这种宽松、舒适的企业文化使微软成为世界软件界的巨人。

美国强生公司在“泰诺”事件中依靠公司的企业文化——“我们的信念”——我们相信公司的首要责任是照顾那些使用强生产品或服务的人渡过危机，使公司转危为安。令人惊奇的是在公司处理危机的过程中，没有开过一次大的会议，完全靠员工与管理人员对公司文化的理解，可见企业文化对一个大公司的生存与发展有着举足轻重的作用。

麦当劳：企业文化是走向国际的航标灯

1. QSCV 精神——品质标准统一的基础

有人曾评价麦当劳的第一个样板店说：“餐馆这么干净，明亮，色彩缤纷。食品的烹调过程像是在做示范一样，向顾客公开展示。那些不锈钢装置闪闪发光，员工的制服整齐洁白。”

QSCV 系统自克洛克在他的第一个样板店实行以来，就被严格地贯彻到麦当劳的全球加盟店当中，并被誉为麦当劳不可改变的核心的企业精神。

Q——质量

为保证食品的独特风味和新鲜感，麦当劳制定了一系列近乎苛刻的指标。所有麦当劳快餐店使用的调味品、肉和蔬菜的品质都由总店（特许经营总部）统一定标准，制作工艺也完全一样。例如：麦当劳在汉堡包的原料方面有一条严格的标准，麦当劳汉堡包的脂肪含量应该在17%至20.5%之间，并且拒绝使用添加剂；另外还规定肉饼必须由83%的肩肉与17%的上等五花肉混制。炸薯条所用的土豆是专门培育、精心挑选的，并经过适当的存储时间以便调整淀粉和糖的含量，炸好后立即卖给顾客。所有原材料在进店之前都要接受多项质量检查，其中牛肉饼需要接受的检查指标达到40多个；奶浆的接货温度不超过4℃，奶酪的库房保质期为40天，上架时间为2小时，水发洋葱为4小时，超过这些指标就要废弃；产品和时间牌一起放到保温柜中，炸薯条超过7分钟、汉堡超过10分钟就要扔掉。其他方面的规定也是不厌其烦。

S——服务

麦当劳提倡快捷、友善和周到的服务。麦当劳餐厅的侍应生谦恭有礼，餐厅的设备先进便捷，顾客等候的时间很短，外卖还备有各类消毒的食品包装，干净方便。餐厅布置典雅，适当摆放一些名画奇花，播放轻松的乐曲，顾客在用餐之余还能得到优美的视听享受。有些餐厅为方便儿童，专门配备了小孩桌椅，设立了“麦当劳叔叔儿童天地”，甚至考虑到了为小孩换尿布等问题。

麦当劳餐厅备有职员名片，后面印有Q、S、C三项评分表，每项分为好、一般和差三类，顾客可以给其打分，餐厅定期对职员的表现给予评判。

C——清洁

走进麦当劳餐厅，你会感觉到那里的环境清新幽雅、干净整洁。麦当劳制定了严格的卫生标准，如员工上岗前必须用特制的杀菌洗手液搓洗20秒，然后冲净、烘干。

麦当劳不仅重视餐厅和厨房的卫生，还注意餐厅周围和附属设施的整洁，连厕所都规定了卫生标准。

V——价值

所谓价值，就是说要价格合理、物有所值。

麦当劳的食品讲求味道、颜色、营养、价格与所提供的服务一致，让顾客吃了之后感到真正是物有所值。同时，麦当劳还尽力为顾客提供一个宜人的环境，让顾客进餐之余得到精神文化享受。这是无形的价值。一位北京市民在接受媒体采访时说："与中式快餐比较，麦当劳确实贵了点，但我们全家人都愿意到这里来吃快餐，因为麦当劳的食品和服务是质价相符的，简单说就一个字：值。"

2. 传播麦当劳文化

快乐

为顾客送去更多快乐，追求百分之百顾客满意是麦当劳对顾客服务的最基本原则。

麦当劳很注意就餐环境以及服务过程中为顾客提供充满人性化的增值服务，并处处考虑到顾客和公众的方便，给顾客带来精神上的享受。麦当劳餐厅内外的实体设施给顾客带来了清洁温馨的感觉、轻松的气氛和愉悦的体验。店内随时保持着洁净，空气清新。墙面上一般挂有各种各样的卡通、乐园类图画，烘托出了一种轻松氛围；店内多备有婴儿椅和小推车，以方便那些带着还不会走路的小孩的家庭前来麦当劳就餐。服务员亲切友善，微笑服

务；菜牌醒目地显示在食物柜上面，一目了然。在国外，每逢节假日，活泼热情的年轻女店员无偿地教领孩子们欢快歌舞的场面也不鲜见。

除了技能和知识培训之外，颇值得一提的是麦当劳的微笑训练。走进麦当劳店铺，映入眼帘的巨大菜单的最后一栏写着："微笑0元"。"让世界充满微笑"，这是麦当劳的服务宗旨，也是店铺对新员工训练的一个重要内容。

微笑服务的秘诀

经常进行快乐回忆，努力将自己的工作维持在最愉快的状态；

受店长笑容满面的影响；

在工作的前一天，尽量保证充足的睡眠时间；

即使在非常繁忙的情况下，也要尽量使自己放松，只有这样才能使自己的笑容看起来轻松自在。

微笑服务的源泉来自于：健康的身体和高尚的服务精神；来自顾客的一句谢谢；工作场所的愉快气氛；受其他员工信任的时候，等等。

温情

麦当劳的许多做法都源于它的文化理念，在经营过程中着力强调温情和家庭氛围。"麦当劳叔叔"，这个身着小丑服的卡通式人物，黄色连衫裤，红白条的衬衣和短袜，大红鞋，黄手套，一头红发，经常出现在医院、社区，以鲜明可亲的标识形象与孩子们一起玩耍，或在麦当劳游乐场中当指导。久而久之，在儿童的心目中，"麦当劳叔叔"成了仅次于圣诞老人的公众人物。他成了大家的朋友，以友谊、风趣、祥和的形象为儿童和社区发展做出了贡献。麦当劳叔叔送出各种新奇的礼物，这一段时间送出"凯蒂猫"系列玩具，过一

段时间又送“史努比”系列玩具。一套套制作精美、形象可爱的小玩具像磁石一样牢牢地吸引着孩子们，让孩子们一次一次进入麦当劳，在享受美食、开心游乐的同时得到自己盼望已久的玩具。在以后的发展中，麦当劳又增加了汉堡神、大鸟姐姐、奶昔大王等一系列儿童故事卡通人物，共同组成了麦当劳的形象大使。

麦当劳曾推出温暖、轻快的家庭式广告——一个寂寞的母亲怀着失落无奈的心情走进麦当劳，感受到了微笑和温情，进而消除了伤感的情绪，脸上浮现出久违了的微笑；在晚霞中，年轻的父母手拉着一双儿女欢乐地走进麦当劳，礼貌相迎的服务员迅速地准备好客人选择的食物，一家人坐在金黄色与橘红色交织的餐厅里，愉快地享受着一天中最美好的时光及可口的食物……麦当劳将温情注入金色的拱门中，通过大量的广告宣传和促销活动，把温情传给顾客，以情感人，使顾客一看见金色拱门和可爱的麦当劳叔叔，就想到了家，想到了温情。

麦当劳的温情不仅体现在对顾客的关怀中，而且体现在内部大家庭式的温情管理中。在麦当劳，经理与员工之间、员工与员工之间都直呼其名，从经理到员工都很注重沟通与团结合作。各分店每月评选最优秀员工，邀请其家属来餐厅参观、就餐；定期举办座谈会，充分听取员工意见；以一定方式为员工庆祝生日等。借助这些活动，麦当劳将自己的企业文化灌注到日常生活中，渗透到员工的内心深处。

全球公司公民形象

曾有记者问麦当劳掌门人：“你认为一个负责任的全球公司公民的要求是什么。”这位 CEO 说：“首先，你的行为应当遵守所在国家的规则。我还认为，你必须尊重你身处的文化。此外，你还必须关心社会问题，因为社会问题影响我们所有的人。”

麦当劳在跨国经营、实行标准化的同时，采取本土化的经营策略。麦当劳公司因地制宜，制定符合当地市场的本土化服务营销组合策略。产品在标准化的基础上进行适当的本土化。快餐的核心产品是现场烹饪、调制食物和饮料。麦当劳公司向顾客提供的核心食品始终只是汉堡包、炸薯条、冰淇淋和软饮料等，然后根据不同国家的消费者在饮食习惯、饮食文化等方面存在的差别稍作变化。正如其培训手册中所说："从一个地方到另一个地方只略微变动标准菜单。"例如，印度人不吃牛肉汉堡，麦当劳就推出羊肉汉堡；在中国，麦当劳就考虑到消费者的饮食习惯、消费水平等因素，推出了麦乐鸡、麦乐鱼、麦辣鸡腿汉堡、麦香猪柳蛋餐等符合中国消费者饮食习惯的快餐食品。为了降低成本，麦当劳公司还实行了原料生产、采购上的本土化。北京的麦当劳公司的产品原料有95%以上在中国本土生产和采购。

在每一个地方进行推广时，麦当劳总是考虑当地的文化、风俗和传统。麦当劳公司深知要在中国市场取得成功，必须入乡随俗，获得消费者的了解和认同，拉近与消费者在心理和文化上的距离。麦当劳公司的员工都是经过标准化培训的当地人，本土化促销主要是通过在电视、报纸、互联网上做广告，广告的创意手法常常是利用已有品牌视觉要素——企业标志M的造型，广告主角都是普通的中国老百姓，广告充满人情味；其营销手段常常是利用价格折扣、优惠券和赠品，为消费者送去额外的惊喜和愉悦。

春节，是中国人民最重视的传统节日。在此期间，所有中国的麦当劳餐厅呈现出一派新春景象，麦当劳给顾客提供了新年福饰。这种新年福饰是由麦当劳传统的明星产品巨无霸、薯条、苹果派和可乐四款产品的模型组成。这一独特、新颖的创意将中国的传统文化与麦当劳的传统美食巧妙、有机地结合在一起，令人耳目一新。

（二）品牌就是文化

（1）品牌的背后是文化

“品牌前面是创新，品牌上面是气质，品牌底下是服务，品牌表面是形象，品牌核心是质量，品牌背后是文化，品牌持久靠管理。”

一切竞争都是不断变化的，包括市场竞争。

20世纪50年代企业之间的竞争是生产能力的竞争，在那个时候，只要你有能力生产出产品你就能成为赢家，原因是供不应求；到60年代，西方国家，因为生产能力大大提高，产品供过于求，于是竞争转变为以销售为主导，卖得出产品的企业才是好企业；70年代没有太大的转变，仍然以销售为主导；80年代，产品一体化程度加深，人们开始不再对销售感兴趣，于是随着市场营销观念的导入，出现了营销服务，这是一种全新的观念，也引起了竞争形式的改变；进入90年代，消费者生活水平越来越高，人们购买产品不再仅仅是购买它的一种使用价值，而是一种品牌，一种心理满足，一种文化，以消费者需求为主导的企业于是迎合消费者的这种趋势，出现了品牌营销和文化营销。现在人类已经进入21世纪，在这个信息社会中，品牌和文化必将成为一种潮流。品牌的竞争说到底就是一种文化竞争。世界知名的品牌，如万宝路、肯德基代表着一种美国文化；松下象征着日本民族的精神，一种日本企业所特有的文化；国内比较有名气的品牌，如四川长虹代表着四川所特有的历史遗留下来的文化气息，还有诸多产品都有着属于它们自己的文化。

（2）品牌的实质是文化

一个地区，一个国家甚至一个民族，最深刻、最久远、最具生

命力的东西莫过于历经千百年来积淀下来的文化了。

1840 年的鸦片战争，帝国主义打算用西方的坚船利炮轰开中国的国门之后，再用无穷无尽廉价的物品、思想盘踞东方圣土，占据东方人的心灵。于是西方侵略者就策划出了文化传教和贩卖鸦片。中国战败后，美国并没有急于把赃款运回本土，而是利用所谓的“庚子赔款”来筹建美式学堂，专门培养美国式的中国人，同时将美国文化彻底输入中国。

在圣经、教堂巍峨身影的背后，是西服、皮鞋、领带的全世界倾销。情人节、好莱坞、迪斯科已出现在中国人的生活里。可口可乐、肯德基、牛仔裤、花花公子等竞相登堂入室。

西方文化进入的现实告诉我们：文化策划应在全球范围内考虑，一方面应吸取西方文化的精华，剔除其糟粕；另一方面弘扬东方文化，联合亚太地区，保证长期的繁荣。

传承中华文化，联合世界华人，为中华文化的发扬光大尽点义务、做点贡献，传统文化是一个民族发展的源头，作为文化的继承者或者是创新者，都要弘扬祖国的传统文化。同时，弘扬祖国的传统文化也是大面积推广自己产品最好的方法。

（3）品牌的竞争是文化

我国以前的企业一般比较重视对企业自身情况和市场情况的研究。包括企业自身的管理、技术、新产品的开发和创新能力。对市场的研究则表现在怎样培育、营造、占领市场，但很少有企业去研究分析自己的竞争对手，甚至对竞争对手一无所知。

“春都”和“双汇”两家最大的火腿肠生产厂家之间的竞争开始于 1992 年，从那时起一直到前些时候，两家掀起了一场广告、营销、品牌的全方位大战，“双汇”的带头人万隆与“春都”的带头人

高凤来成为中国火腿肠产业的两大巨头，形成了势不两立的局面。

两家在产量上竞争，请名人在广告宣传上竞争，在技术改造和引进方面竞争，在研究开发上也你追我赶。

在改善硬件的同时，“春都”和“双汇”在内部管理上也各展所长，做了大量卓有成效的工作，加强软件建设。管理的核心还是对人的管理。企业职工队伍建设是衡量一个企业管理水平、发展潜力的重要标志。在对人的管理中应讲究艺术。几年来，双方一直都坚持以人为本，以仁义为中心的管理思想，这正是我国几千年传统文化的体现。这种方法很有效，使所有的职工都具有很高的积极性。

总之，在激烈的商战中，企业要想占据主动，就需要进行系统的品牌策划，并注重文化的建设，否则，企业必然难以适应复杂多变的市场形势，企业的经营最终也必然失败。

科技、质量、服务当然会影响着品牌的发展，但文化才是品牌竞争的动力之源。

（三）品牌的文化环境

不同的国家、民族有不同的文化，同一国家的不同地区也有不同的亚文化，各种各样的文化差异对建立世界性品牌时有着重要的影响。对企业品牌发展起主要影响的文化大体有教育水平高低、宗教状况、生活习惯、风俗语言、审美观、价值观、亚文化群等几个方面。

（1）教育水平的高低

由于历史原因和现实原因教育在不同的国家有着不同的发展水平。它是按照一定的目的和要求对接受教育的人施以影响的一种有

计划、有目的的活动，是传授多种知识和经验的必要手段。教育是一定历史阶段的产物，并对当时的生产和生活产生影响。在企业创建品牌，营造市场的过程中有着不可忽视的作用。企业在开拓国内市场时是如此，在开拓国际市场时更是如此，品牌创建必须分析不同国家、不同地区的教育水平的高低。

（2）宗教状况

宗教状况，尤其在西欧的许多国家是一种普遍现象，至今世界上仍存在着以佛教、基督教、伊斯兰教三大教派为主的多种宗教。宗教是历史遗留下来的产物，是文化的重要组成部分。研究一个国家，一个民族或一个地区的文化，就不能不研究其宗教。宗教对人们的道德行为准则、行为方式、价值标准等有着深刻的影响。因此，对企业创造世界品牌也有着举足轻重的作用。不同的宗教对自己的教徒在诸多方面有着不同的规定。企业在营销产品、打造品牌时，要了解不同地区的宗教及其禁忌与要求，以采取适当的手段开展活动。不同宗教有不同的组织，同一组织中又有不同的派别，派别之间也有很大的分歧。有些企业的产品，宗教组织不让教徒接受。因此，企业在将产品打入一个宗教地区时，一定要与宗教组织搞好关系，使之承认该产品并得到其支持，这样营销才能事半功倍，加速品牌的创立。

（3）生活习惯

由于国别、地域、历史、民族等的不同，人们的生活习惯也不相同，尤其是受家庭、相关群体和社会阶层的影响，不同层次的人有不同的生活习惯，品牌创建的过程中一定要注意这一点，以最小的投入获得最大的产出，取得意想不到的效果。

（4）风俗语言

世界各国都有自己的语言及风俗，我国一个国家之内就有几十

种不同的语言及风俗，又由于语言是人类交流最重要的工具，是人所特有的本质特征之一，所以语言的差异也就成了文化差异的表现，如闻名世界的四大古国，由于语言的不同，在长期的历史积淀中，形成了具有不同风格特色的文化。企业要想占领市场，必须具备熟练掌握当地语言的工作人员。

（5）审美观

不同时代、不同地域、不同国度、不同民族、不同信仰的人有着相差很大的审美观。单从颜色上来看，亚洲国家大多不喜欢色彩黯淡的黑、白、蓝等颜色，认为这些颜色压抑，不会给人带来好心情和好运气。德国崇尚绿色，而在欧洲的荷兰、瑞典等国，蓝色就不太受欢迎。法国则禁忌使用绿色的地毯。所以不同的人有不同的审美观，对你有利的东西未必对他人也有利。

（6）价值观

价值观对人的行为起着动机和导向作用，反映了人们的认知世界和需求状况，应该是具有一定的功利性。价值观与人的行为关系密切，它影响着人的行为，进而影响到企业的效益和市场占有率的提高，以及品牌的创造与维护、发展。价值观不仅包括消费者的，还有企业职工的，应帮助自己企业职工建立正确的有利于企业经营发展的价值观。

（7）亚文化群

亚文化群，通常指在较大的社会集体中的较小的团体。这种较小的团体，既遵从较大的文化，同时又有自己的独特的信仰、态度和生活方式。亚文化群是一个相对的概念。如一个国家从世界范围来看，是一个亚文化群，但从国内各个部分来看，又是一个整体概念。企业进行营销活动时，一定不能忽视不同国家不同地区的亚文化群。

（四）品牌的文化板块

（1）国际板块

①美国板块——合金文化

美国的发展历史只有几百年，它没有经过封建社会，而是由殖民地统治的奴隶社会直接跳跃式地进入了资本主义社会。美国社会中根本不存在封建残余思想，人们崇尚自由、平等、博爱的世界观和文化观，喜欢冒险，就是“走极端”，绝不瞻前顾后，喜欢高风险与高收入并存的行业竞争，喜欢挑战。因此，在世界500强企业中，美国企业占了很大一部分；在世界最有价值的知名品牌排行榜中，美国企业位居榜首。许多美国品牌，如万宝路、麦当劳、肯德基、可口可乐等，全世界每个角落的人，无论男女老幼，几乎无人不晓。人们享受的不仅仅是这些高质量的产品，而且从中领略到一种文化气息，体会美国人那种奋发向上、自由、开拓的精神。

②法国板块——浪漫文化

法国在历史上是一个强大的国家，扮演着侵略扩张的角色。虽说国家内部政权更迭频繁，但没有美国人为了自由而奋斗的压力，因此，从古至今，法国就是一个浪漫的民族，在法国旅行也被人称为“浪漫之旅”。在现实生活中也的确如此，人们擅长歌舞，使用香水，饮葡萄酒。法国的香水世界闻名，世界知名品牌的香水都是法国生产的，人们去法国都忘不了买巴黎香水。法国的波尔多是葡萄酒之乡，其生产的葡萄酒以其独特的工艺配方，加之原料纯正，可以说其味道是无与伦比的。之所以如此，人们是在体会和享受一种浪漫的法国文化，而不仅仅是使用品牌。

③日本板块——大和文化

日本是大和民族，大多数人认识日本是从武士开始的，并且以武士道精神为代表。说到底，是一个“忠”字，武士忠于国家，雇员忠于企业，人民忠于民族。日本的许多企业都实行终身雇员制，除非你犯下不可饶恕的错误。在日本，跳槽是不可接受和不可理解的，所有员工都讲究“从一而终”，有点类似儒家的观点。这种精神反映在日本的企业上，如知名的丰田、松下、索尼等。你会发现日本的企业在团结和凝聚力方面似乎更强于美国企业，日本的企业形象更令人折服。世界公认，在企业理念和经营哲学方面，没有哪个国家能与之相媲美。如松下电器的经营理念：尽产业人的本分，积极改善国人的生活，促进世界文化的发展。

（2）国内板块

中华民族有着区别于国外的传统文化，如儒家的某些思想精华至今仍在方方面面影响着人们的生活。但中国有 56 个民族，有不同的地域，形成了各具特色的亚文化群。

①北京板块——皇家文化

北京自 15 世纪明朝建都，至今有 500 多年的历史，使它成为一座历史文化名城，不仅仅是因为它是祖国的首都，对外国人来讲，北京吸引人的地方，还在于它那浓郁的文化气息和悠久的历史。许多文化色彩较浓的中华老字号都是在北京这块沃土中成长起来的，如同仁堂、全聚德、王致和等。北京的胡同、四合院反映了鲜明的京味文化。而北京的会馆、琉璃厂、大栅栏更集中体现了明清以来北京作为全国首都的复合文化。很显然，北京板块具有大一统的、权威的、复合的等特征。

②山东板块——齐鲁文化

黄河水养育了山东人，也形成了他们粗犷豪迈的性格。孔子、孙子、孟子、墨子等人，可以说影响了整个中国几千年。齐鲁文化的底蕴堪称深厚！在齐鲁大地上成长起来的山东人，除了豪爽、诚实和直率的好性格，还具有“登东山而小鲁，登泰山而小天下”的宽广胸怀和豪迈气概。进军世界的海尔就是一个明证。这就是山东的企业，“该出手时就出手”，走出了国门，走出了亚洲，走向了世界。

③大巴山板块——巴山夜雨

四川山青水秀，人杰地灵。在革命战争年代，走出了一批又一批的无产阶级革命家，并走出了中国改革开放的总设计师邓小平。过去有人说，四川要么不出人才，要出人才就出大人才。司马相如、郭沫若等都是其杰出代表。在现代的今天，四川人具有长远的眼光。以长虹为例，“长虹，红太阳一族”，“以产业报国为己任”，正是这种精神的生动写照。也正因为如此，长虹能在激烈的彩电大战中脱颖而出，与 TCL 王牌、康佳成为中国彩电行业的三大巨头。

④广东板块——岭南粤菜

在广东沿海一带生长起来的广东人，也许是由于古代长期蛮夷入侵，也许是山高皇帝远，形成了他们特有的精明能干的性格。也正是由于这种性格，才使广东将全国各省抛在了后面，成为一个经济大省，走在全国的前列。国内知名品牌广东占了多数，VCD 就有爱多、步步高，各种化妆品在市场上“各领风骚”，电器行业也毫不逊色。

⑤江苏板块——浪下东吴秦淮河

江苏给人的感觉是“柔美”，无论是人、风景，还是企业品牌，不同于北方那种粗犷豪迈的阳刚之美。在企业的经营上，小心谨慎，不打无把握之仗，更注重防范小风险。因此在这特有的南方文化气息

中成长起来的品牌，虽然开始默默无闻，但一经发展壮大，便具有一种内在的不可阻挡的气势，也能在国内外的竞争中占有一席之地。

显然，品牌文化在打造品牌的过程中起着重中之重的作用。由因而果，打造品牌就是构筑品牌的文化内涵；目的也十分明确，就是在消费者心目中使自己的品牌形象最为独特、正面和清晰。那么企业就需要规划自己的文化内涵，为员工及消费者认知品牌提供必要素材，这正是企业家们关心的重点。具体包括三个“明确”，即明确自己将以什么样的形象出现在哪些类型的顾客面前，明确通过这个形象将传达给消费者什么样的信息，明确如何使公司内部人员对这种形象产生认同。换句话说，就是做好品牌的定位、传播和内部认同工作。

二、定位问题

（一）品牌定位的效能

1. 品牌定位的基础效能

首先，品牌定位是拓展市场的先导。品牌定位已远远超出了产品本身，在消费者心目中产品不能仅仅是承载品牌定位的特质载体，人们之所以选择这款产品，在很大程度上是由于体验品牌定位所带来的情感诉求。

其次，品牌定位的目标是树立品牌个性。在如汪洋大海的产品大战中，消费者的情感取向往往充满不确定性，品牌定位就是建立这样的品牌个性——使消费者易于识别其特殊的品牌情感诉求。品牌个性的设计与塑造使品牌具有了鲜活的生命情感和形象，会对顾客产生难以抗拒的亲和力，从而达到寻找双方互相沟通的目的及顾客最终的认同。

最后，品牌定位是品牌传播的基础，它决定了品牌的方向。品牌传播是在品牌定位的基础上的传播，而品牌定位也要靠品牌传播才能在目标顾客心目中占据有利的、独特的、有价值的位置。所谓品牌传播，就是指通过公关、广告、活动、新闻等手段将企业所涉及的形象传递给目标顾客，以其获得顾客的了解和认同的过程。

2. 品牌在目标顾客心目中所塑造的形象

依据美国著名品牌专家大卫·爱格《品牌经营法则》，对上千个美国受访者及 60 个最具鲜明个性的品牌和 114 项个性特征进行综合分析，最后把品牌个性归纳出 5 大个性要素和 15 个面相（见下表）。

品牌的个性要素和面相

个性要素	举例	面相	特点
纯真	惠普	淳朴	家庭为重的、循规蹈矩的、蓝领的
		诚实	诚心的、真实的、道德的、有思想的、沉稳的
	柯达	有益	新颖的、诚恳的、传统的
		愉悦	表性的、友善的、温暖的、快乐的
刺激	保时捷	大胆	时髦的、刺激的、不规律的、煽动的
	ABSOLUT	有朝气	年轻的、精力充沛的、外向的、冒险的
	班尼顿	富于想象	独特的、令人惊异的、有鉴赏力的
		新潮	独立的、现代的、创新的、积极的

续表

个性要素	举例	面相	特点
称职	AMEX	可信	勤奋的、安全的、有效率的、可靠的
	CNN	聪明	技术的、团队的、严肃的
	IBM	成功	领导者的、有影响力的、有信心的
教养	奔驰	上层阶级	有魅力的、好看的、自负的、世故的
	露华浓	迷人	女性的、流畅的、性感的、高尚的
强壮	利维	户外	男子气概的、西部的、活跃的、运动的、粗野的
	万宝路	强韧	强壮的、不愚蠢的

3. 品牌个性塑造

产品是冷冰冰的，商业味浓。而品牌就不一样，你赋予它个性、意会、情感、文化等，它就会像风情万种的活生生的人，具有非常丰满的文化形象与气质。为此必须把握以下几点。

①产品、服务有什么突出的特质、特征、特点。

②以谁为目标顾客，他们有何种生活形态偏好。

③目标消费群体有何种心理个性。

④对你的产品、服务如何进行定位。

⑤对你的产品、服务如何进行人格化。

⑥人格化的形象广告如何让消费者产生认同。

把前述问题综合起来可以得到以下方程：品牌性格 = 产品 + 定位 + 个性。

所谓定位，最后落脚点就是要塑造这样的活生生的品牌个性，深入消费者的心智脑海，产生活力、亲和力和沟通力，让消费者不知不觉地接受、认同并喜欢它！

4. 品牌定位的基本原则

企业家们在刚开始进行品牌定位时往往容易出现个性不清晰，定位太宽，或太窄或定位错位等问题。现总结品牌定位的基本原则如下。

①品牌定位要考虑企业的条件。

②品牌定位要考虑产品本身的特点。

③品牌定位要重点研究“目标顾客”的心理特征。

④品牌定位要研究竞争者的定位与诉求。

⑤品牌定位要考虑成本及效益。

5. 品牌定位的基本方式

①按策略分类。

——领先定位：先闯入消费者心理，确定“第一”能创造“第一效应”。

——跟踪定位：跟在领导者后面，寻机超越。

——回避定位：另辟蹊径，避免正面冲突。

——突袭定位：寻找制造、创造市场空隙进行定位。

——求新定位：突出新产品，新技术，新服务之新特色，在“新领域”创造“第一”。

——竞争定位：减弱旧有形象与观念，推销自己新形象，新观念，新主题。

——借势定位：以消费者熟知的品牌形象为对照，反衬自己特殊地位、形象的方法。

②按产品主体特征分类。

——以功能为基点定位。

——以服务为基点定位。

——以产品外观特征为基点定位。

——以价格为基点定位。

——以情感为基点定位。

——以技术领先为基点定位。

——以文化为基点定位。

——以环保等其他基点定位。

（二）产品定位中的错误观念

1. 我的产品适用于所有的消费者

这实际上是一种求全定位或过分定位的观念，总是希望将品牌的所有好处都告诉消费者，似乎不如此便无法打动消费者。在极有限的时间与空间里拼合塞进产品利益点，既滋阴又壮阳，还能强肝明目延年益寿，王婆一样啰唆了一大堆，把时间与空间都挤得满满的，唯恐遗漏了什么；老人宜，小孩宜，男人宜，女人也宜，人人都是目标消费者；冬天热饮温胃，夏天凉喝清火，严寒酷暑总相宜。这些都是求全定位的表现。

一个产品可能确实有很多方面的功能，而且还可能在几项指标上都处于领先地位。这时公司希望把该产品定位于多个目标市场上。而多方面的定位，可能会引起消费者疑心，如果消费者不相信你，你的定位也就失败了。

定位的实质就在于找到一块足够小的空间，集中兵力形成优势，于狭小区中占有最大的市场份额。要做到几个“小而精”：产品利益要小而精，目标市场要小而精，目标消费者对象也要小而精。打一个最简单的比方：拿一支矛去扎一个目标，矛的尖端是越尖越好还是越钝越好？产品的利益点就好比矛的尖端部位，最鲜明，最突出的只需一点，而且越集中，穿透力也越强。再打个比方：现有一颗子弹，是瞄准一只鸟将其击落，还是对着一群鸟放一枪，惊飞所

有的鸟呢？如果说产品是子弹，消费者就是那一群鸟了。众所周知，目标越明确，命中率就会越高。

定位的根本在于寻找一个你能称得上第一的空隙，比如第一事件、第一说法、第一位置，而不是去发明或创造一个了不起的事物。白加黑将感冒药划分为白天与黑夜服用，使自己从众多感冒药中脱颖而出。日本一洗发水定位为晨洗专用，凭此与其他洗发水区别开来。上海某饮料公司把旗下产品分别注册了两个牌子，以成年人为目标消费者对象的叫“乐口福”，以儿童为目标顾客的叫“阿华田”。现在不知道有多少人知道“有福的人喝乐口福”，“阿华田的孩子了不得”这两句广告语。一种产品两种定位，并且都在广告及销售上取得了极大的成功。

2. 产品定位获得成功后，就可凭借品牌进行产品延伸

企业在获得一定知名度后，常常实行多元化经营，扩展生产线，企图借用原有知名度，通过搭便车的效应将新产品挤入市场。结果往往事与愿违，不仅新产品借不了东风，一旦销路不佳，反而会使原有定位因为品牌延伸而模糊，使品牌价值受到影响。这是为什么？

因为，从消费者的观点来看，某些知名度高的品牌实质上已成了某一类产品的代名词。比如提起舒肤佳，消费者马上会把它与香皂联系起来，而不是别的什么东西。因此，千万不能盲目进行品牌延伸。

娃哈哈是儿童果奶的代名词。可是随着娃哈哈红豆沙、绿豆沙、八宝粥、纯净水的相继推出，原有品牌印象反倒变得模糊了。特别是它不合时宜地推出老年市场滋补品，使品牌形象进一步受到损害。现在，它在果奶市场上的占有率急剧下滑，领导者地位受到威胁。

“活力 28”与德国美洁时合资，利用“活力 28”品牌进行矿泉水和纸制品的生产，而重新推出“波尔”洗衣粉。可以预料的是，

这种本末倒置的做法不会有多大作为，而对于合资的双方却有不同的结果。对于沙市日化来说，“活力 28”是其多年苦心经营而树立起来的洗涤品牌，“活力 28”在洗衣粉市场上具有较高的美誉度，但企业缺乏对顾客忠诚度的培养，最终导致顾客的流失与背离，而企业经营者将这种错误归咎于战略品牌，将“活力”品牌延伸到矿泉水和纸制品等不相关的市场，这显然是错误的。对于美洁时来说，它仅仅以承担了开办矿泉水和纸制品的费用为代价，就将“活力 28”收拾得干干净净。这与其他外国洗涤公司购买中国洗涤品牌，然后将其束之高阁相比较，显得更加高明，更加隐蔽，而它下一步的行动必定是推出自己的洗涤品牌，以此取代原来“活力 28”的市场地位。

品牌延伸容易造成定位模糊，但这并不意味着在任何情况下都不能进行品牌延伸。相反如果延伸得当，往往会带来出人意料的收获。以下是品牌延伸的几条法则。

①进行准确的品牌定位并界定品牌适用范围，使定位一次涵盖现在与未来。

②进行品牌延伸的产品应是高品质的，在同类产品中具有相当强的竞争力。否则，就会“城门失火，殃及池鱼”，影响该品牌下原有产品的销售。

③将企业原有品牌与单个同类型新产品的名称相结合，如海尔集团的“大王子”、“小王子”系列，这样既避免了品牌延伸的风险，又获得了延伸带来的好处。

3. 市场定位在广告中用一些宣传口号就行了

这也是在企划中常见的一个误区。定位关键是抓住消费者的心，如何做到这一点呢？首先是必须带给消费者以实际的利益，满足他

们切实的需要。但做到这一点并不意味你的品牌就能受到青睐，因为市场上还有许许多多企业也在生产同样的产品，同样能给顾客带来实际的利益。现在的市场已经找不到可以独步天下的产品，每种类型、每一品种、每一个很小的市场区域，都有众多的产品在涌入。企业品牌要脱颖而出，还必须尽力塑造差异，只有与众不同才能吸引人的注意力。

可是，纵观我国企业的广告宣传，很难让人了解其品牌之间的差异。如“长城电扇，电扇长城”、“永远的绿色，永远的秦池”、“活力28，沙市日化”、“维维豆奶，欢乐开怀”；众多VCD品牌也都在诉说“超强纠错，数码科技，全面兼容”……在强大的广告攻势下，虽然消费者能记住其品牌名称，却不能分辨出它们之间的区别。于是，在同一产品有多种品牌可供选择的情况下，消费者感到无所适从。

其实，企业品牌要想取得强有力的市场地位，它应该具有一个或几个特征，看上去好像是市场上“唯一”的。这种差异可以表现在许多方面，如质量、价格、技术、包装、售后服务等，甚至还可以是脱离产品本身的某种想象出来的概念。如万宝路所体现出来的自由、奔放、豪爽、弃满原野气息和力量的男子汉形象，与香烟本身没有任何关系，而是人为渲染出来的一种抽象概念。许多国内品牌恰恰忽视了这一点。他们推出的宣扬知名度的广告遇到国外品牌定位鲜明的广告时劣势立现。有时国内产品不是输在产品的质量上，而是输在品牌的定位上。

4. 市场定位在于价格便宜

如果企业只能通过降低成本和价格来突出产品的差异，就容易出现经营错误。为什么?

产品价格比竞争对手的低廉，易让人形成“便宜无好货”的感

觉。人的思维定式很难因为一个品牌就发生改变，因此，即使实质上产品质量非常好，也无法拴住顾客的心。

公司为了降低价格会减少服务项目，即附加产品，甚至是形式产品，这样会失去部分顾客。如某公司产品价格降低了，但随产品赠送的小装饰袋也减掉了。手机的价格下降了，但电池不送了，耳机不给了，等等。

竞争对手可以寻找成本较低的生产基地，提供更便宜的产品。因此，如果公司除了价格便宜外，没有其他方法突出产品差异，那么产品迟早会被竞争对手击败。从国内的彩电大战，纯净水、矿泉水大战，就不难看出，混战中的胜者（无论是老牌子还是新军）无不是异军突起的打起了质量、技术、信誉、形象等大旗来与其他产品做出区分的。于是有了海尔所谓的数码电视，有了农夫山泉的只生产矿泉水。

较低价格除易引发价格战外，还易引起假冒伪劣产品充斥市场，从而导致恶性竞争。

5. 市场定位不需要与营销组合完全协调

有的企业在产品市场定位上是一个形象，但在实际中采用营销组合时却认为不一定需要一致。下列情形就是不协调的表现：一种著名品牌的电视机，由于经常降价出售而破坏了其一流的形象；一种会跳舞的火腿肠经 CI 设计后，搞了让消费者感受到莫名其妙的标识，火腿肠也不再跳舞，结果损害了其品牌地位；一种贴肚脐治痔疮的药膏，不吃药不打针就能解除病毒，当然很好，但是产品的实际功效却达不到，因此，只能红一时，却红不了长久。品牌定位需要公司的全方位配合，营销组合如与定位发生矛盾，定位就失败。因此实施定位，要为顾客提供独具一格的产品，为对手所不能为。慧中而秀外，还应该从包装到产品的宣传都显示

出明显的差异，在顾客心中建立难以忘怀的形象。应当指出的是，任何一种营销定位的实施都要付出一定的代价，如增加售后服务项目就要加大销售成本，加大宣传力度就要支出一大笔广告费用，但如果能达到预想的定位效果，并且能为企业带来长远的利益，这种付出就是值得的。

实施定位策略要加强营销全过程的管理和控制。最重要的是注意顾客的反馈。因为任何营销策略实施的成功与否，最终进行裁决的是作为上帝的顾客，得不到顾客的认可，再完美的策略也只不过是纸上谈兵。只有通过顾客的反馈，领导者才能准确地判定是保持强化还是高速实施自己的营销策略。国内一些企业往往习惯于运用自己的销售渠道来收集信息，而不善于直接从顾客那里获取。有的宁愿挥金如土漫无目的地做广告，却不愿意花小钱去从顾客那里获取营销效果的反馈。

6. 市场定位不需要太多沟通

企业不仅要制定明确的定位策略，还要有效地向社会沟通这种策略。举个例子来说，假设一公司选定了“质量最好”的定位策略。沟通质量应选择人们评价质量常用的实物标志和暗示。如高级皮革家具公司使用精心整洁的缝制技术，因为顾客会根据缝制的质量来局部判断真皮的质量；汽车制造商可以设计摔门效果很好的车门，因为许多购买者在汽车陈列厅中用力关门，以此来测试汽车的生产质量。定位沟通不当的例子比比皆是。一种十分著名的冷冻食品因降价频繁而失去了产品质量形象，一种高档啤酒的形象因为由瓶装改为罐装而受到损害；一种为社会所高度关注的电视机因为进入批发市场而失去了质量形象。所以品牌的包装渠道、促销方式等方面的质量，应能同时宣传并支持品牌形象。同样，制造商的声誉好坏

也会影响人们对质量的预测。而广告沟通的措辞也会影响人们对质量的判断，如很多企业都用“质量三包”、“三年保修”、“上门维修”等来说明自己的产品质量是多么的好，而美国一个家电商打出的广告却是“比尔整天闲着无事可做”，比尔是该公司维修客户服务部门的一名职员，比尔无事可做说明该公司的产品质量没有任何问题。这一广告宣传立刻使该公司在众多打质量牌的厂商中显现出来。

7. 市场定位可以跟着感觉走

不少企业解决定位问题时常常依据常规思维，如毛皮类产品选择北方市场，认为北方天气寒冷，这类产品肯定好销；保健品选择大城市市场，认为大城市居民收入水平高，购买力也一定强；另外一想就想到北京、上海市场，因为这些市场的社会零售商品额每年都有成百上千亿元，认为稍微占有一小块市场份额，销售收入就会很可观；有的企业瞄准大型零售商场，千方百计想挤入这类商场，在其中占一席之地；有的企业则遍地撒网，不管商店大小，地处何方，谁要货就给谁……

其结果是，重点选择定位在北方市场的这家皮毛产品营销公司在这些市场上的效益并不理想，而无意中开发的南方市场却结出硕果。用该企业营销经理的话来说是：“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫”；而在大城市竞争得头破血流的一家保健品公司的某个推销员却在内地某省的一个小城镇上，用短短的一个月时间卖了 1500 件产品，把该公司营销经理给“弄糊涂了”。再就是进入北京市场的公司，发现在开展业务时处处受限制，费用层层加码，最后其业务经理不得不发出“天子脚下规矩多”的感叹。千方百计挤进大型商场搞联营联销的公司，发现除了协议中的倒扣比例外，还有广告资助费、促销活动费、各种赞助费，还要打点商品部经理等费用，一

年下来，算来算去几乎无利润可言。而遍地撒网，到处布货的公司货是发出去了，但款却收不回来。这样，一要承担利息费用，二要承担因通货膨胀而造成的货币贬值的损失，三要承受因资金周转不灵而需追加流动资金货款的负担，四要承担讨债的费用，五要承担可能形成坏账的心理压力，等等，真是苦不堪言。非但如此，有的企业发现，一些偏僻的网点货品已经布了一年了，可一件也没有销售出去。而企业这里还在不断地投入生产资金。很多企业就是这样被拖垮了。不少企业虽然通过向市场交付"学费"后，领悟到了其中的奥妙，及时转向，但也伤了元气。

当然，以上的结论并不是说北方市场不能进，大城市市场不能进，大型商场不能进或者不能遍地撒网，而只是说"市场定位"不能靠"拍脑袋"，靠主观臆想。有经验的营销经理在"市场定位"方面作出常规判断后，都要亲自进行实地考察，通过去看、去听、去问，了解当地消费者的风俗习惯、收入状况、需求状况、花钱态度，当地市场的竞争状况，当地商业经营方式及商业道德，当地政府的限制等，在掌握第一手资料，获得客观环境市场信息的基础上，才能作出比较正确的"市场定位"决策。这样做虽然需要花费一定的前期费用，但如果不这样做，就会绕更大的弯子，甚至会因为市场定位错误而使推销人员丧失信心，从而埋怨企业不做广告或广告做得不够，把企业引入歧途，经营迷失方向，最终使企业一蹶不振。然而，市场定位准确并不意味着万事大吉，企业还需要在营销体制的设计、营销网络的建设、营销人员的选拔与培训、营销政策的制定等方面下工夫。当然，不熟悉这些方法的企业需要寻求咨询机构的帮助，企业应把这种帮助视为一种投资，一种能够比其他中介机构带来更高回报的投资。

（三）定位的误区

对于那些在市场定位上走了弯路的产品，企业需要重新进行定位，但在消费者心目中已先入为主的固定思维模式并不容易轻易改变，这需要营销部门做长期的努力。

橘汁：不只早饭时饮用

在美国市场上，橘汁本是一种公众的早餐饮品。该产品味道好，热量低，是天然的有助健康的产品。但是美国人只把它作为早餐饮品，这样橘汁市场就很小了，基本处于停滞的状态。为使橘汁这种产品迅速扩大产销量，橘汁的制造者便开始不停地向公众灌输一套新的观念，期盼使之作为一种天然的、健康的饮料打入饮料市场。

橘汁制造商采用了这样的广告口号："它不再只是吃早饭时饮用。"广告暗示，传统的用法仍然可以，但是在其他时间饮用也是适合的。第一波电视广告的形象选用了从事体育活动的年轻人。第二波广告主要是描绘在午饭时自助餐厅内饮用橘汁的场面。第三波广告主要是强调"天然的和有益于健康的"方面，画面中在花园里劳动的少女和老祖母在休息时都饮用了橘汁。这些巧妙有效的广告一步步地向消费者提供这样的信息：喝橘汁的可以是儿童、少年、青年、中年人和有活动能力的老年人；橘汁既可在午饭时饮用，也可在吃饭之余或娱乐休息时喝一杯提神。总之，橘汁由传统定位——维生素C保健饮品转向了新定位——消暑解渴，提神，恢复体力的饮品。通过接受重

新定位的广告，许多关心健康和食品营养价值的美国人经过比较，认为碳酸盐化合物，如可口可乐或百事可乐是没有热量也没有营养价值的；咖啡和茶含有咖啡因，而橘汁则是天然富有营养的，可以使人“身心爽快”并“在任何时间都可饮用”的，于是便纷纷转向购买橘汁这种新型饮料。结果，本来只有部分美国人把它作为早餐食用的橘汁，成了普及化的饮料，使其销量成倍增长。

维他奶：它的功用不只一面

香港地区维他奶的销售也经历了几次重新定位，所以这一产品的销售曲线是呈波浪形的。维他奶一直以营养有益健康为广告诉求，“饮维他奶，更高，更强，更健美”的广告语一用就是10年。广告塑造了维他奶的健康饮料形象，有人把它当做运动后补充体力的饮料，也有人把它当做早餐食品，但它很少在社交饮宴场合出现，也不太受年轻人的欢迎。因为他们自小就被妈妈指定喝“有益健康”的维他奶，而不许喝其他汽水，如今长大了，如果在社交场合喝维他奶，有长不大之嫌。

维他奶的固有定位，曾经有过辉煌的纪录。但斗转星移，原有形象日显陈旧、老化，销量连年下降。维他奶公司决定改换广告代理，推出维他奶新形象。维他奶的广告正面强调“解渴”，而健康从侧面带出。广告以生活场景的形式表现，画面是一群活泼的青年男女，一边喝着维他奶，一边唱歌而行。歌词琅琅上口，生活气息很浓，很对年轻人的胃口，曲子写得流畅优美，容易传唱。镜头着意刻画人物的真挚、热情、健康、爽朗。画面一派喜汽洋洋的青春

气息，深得观众好感。随着新形象的成功推出，维他奶的销量大幅上升。1994年，维他奶公司改变广告策略，以始终的维他奶为主题，推出背景篇。广告推出后，产生了很强的心灵震撼。许多人看过后，眼中都含有泪光，维他奶的销量自然也是直线上升。

万宝路：找准市场定位

菲利普·莫里斯公司勇敢果断地把原本女人的品牌——万宝路一举改为男人的品牌，创造了如今世界上最为成功和持久的品牌。它的成功，可以说很大一部分取决于品牌的重新定位。

随着世界性戒烟运动的开展，越来越多的“瘾君子”脱离了市场，制烟业越来越感到难以为继。但世界上最大的烟草公司——美国的菲利普·莫里斯公司的销售额却不断上升。它的品牌产品“万宝路”曾创下了94亿美元销售额的新纪录。它的成功，主要得益于它的有针对性的广告宣传。该公司创造的“万宝路”定位不同于一般化的——不分对象地向公众说教式的宣传，而是别出心裁地设计出一位世人熟知的雄赳赳的西部牛仔，潇洒地叼着一支“万宝路”牌香烟，极力给人一种“自我选择、自愿吸烟”的感觉。该公司不惜重金把这一形象传播到了世界的每一个角落。目前，美国“万宝路”香烟的产品形象已深入人心，一位欧洲土生土长、如今供职于纽约的工程师说：“如果一个美国人打算变得欧洲化一些，他必须去买一部奔驰或宝马；但当一个人想要美国化，他只需抽万宝路、穿牛仔衣就可以了。”可见，“万宝路”已不仅是一个企业产品中的品牌，而已成为了美国文化的一部分。从这一点来讲，“万宝路”作为

一个商业品牌被称为“世界第一品牌”是毫不夸张的。

然而，“万宝路”的诞生与发展曾因品牌定位错误而步履维艰，甚至面对过被迫停产的窘境。“万宝路”的发迹史是最富喜剧性，也是最能给人启迪的一部企业神话。它的几度浮沉给在商海游弋的有心人以多方面的启示，尤其在品牌定位方面有很大帮助。

美国的20世纪20年代，被称作是“迷惘的时代”。经过第一次世界大战的冲击，许多年轻人都自认为受到了战争的创伤，并且坚持“只有拼命享乐才有可能将这种创伤冲淡”的态度。他们或在爵士乐的包围中尖声大叫，或沉浸在香烟的烟雾缭绕当中。那个时代，无论男女，他（她）们嘴上都会异常悠闲雅致地衔着一支香烟。妇女们愈加注意起自己的红嘴，她们精心地化妆，她们挑剔衣饰颜色，感慨红颜易老，时光匆匆，她们抱怨白色的香烟嘴常沾染了她们的唇膏，于是“万宝路”应时而生。“万宝路”这个名字那个时候的定位方向主要是针对当时的社会风气。“MARLBORO”其实是“Man Always Remember Lovely Because Of Romantic Only”的缩写，译为中文就是“只是因为浪漫，男人们总是忘不了女人的爱”。这个极其温和的广告口号用意在于让“万宝路”充当女性烟民的“红颜知己”，并且为了表示对女烟民们的关怀，莫里斯公司把“Marlboro”香烟的烟嘴全都染成红色，以期待广大“注意细节”的女士为这种无微不至的关怀所感动，从而打开香烟的销路。然而，几周过去、几个月过去、几年过去了，莫里斯心中期待的销售热潮始终没有出现。热烈的期待不得不面对现实中尴尬的冷场。如此，“万宝路”从1924年问世、一直到20世纪50年代，始终默默无闻。它的温柔气质的广告形象似乎也未给广大淑女们留下多少深刻的印象。这是否意味着广告定位上的失败呢？

公司管理人员开始研究失败的原因：20 世纪 20 年代的市场观念明显偏重产品经营与消费者利益的考虑，而缺乏以长远的经营、销售目标为引导的带有主动性的广告意识。莫里斯的广告口号“像五月的天气一样温和”显得过于文雅，而且是对妇女身上原有的脂粉气的附和，致使广大男性烟民对其望而却步。这样一种广告定位虽然突出了自己的品牌个性，也提出了对某一类消费者（这里是妇女）特殊的偏爱，但同时为其未来的发展设置了障碍，导致它的消费者范围难以扩大。因为“一小撮”恋烟女性对烟的嗜好远不及对服装的热情，而且一旦她们变成贤妻良母，她们并不会教导鼓励自己的女儿抽烟！香烟是一种特殊商品，它必须形成稳固的消费群，重复消费的次数越多，消费群给制造商带来的销售收入就越大。然而女性往往由于其爱美之心，担心过度抽烟会使牙齿变黄，面色受到影响，在抽烟时较男性烟民要节制得多，故很少有“瘾君子”出现。这样，其重复消费的次数很少，而且难以形成相对固定的消费群，所以可想而知，香烟生产者在女性烟民那里赚钱的设想是不容乐观的。“万宝路”的命运在上述原因的作用下也日益堪忧。

在 20 世纪 30 年代，“万宝路”同其他“消费品”一起，渡过由于经济危机带来的“大萧条岁月”。“饭后一支烟”，饭都吃不上，烟当然就不用吸了，这时它的名字更是鲜为人知。

第二次世界大战爆发以后，烟民数量上升，而且随着香烟过滤嘴的出现，制造商承诺消费者，过滤嘴可以阻止有害的尼古丁进入身体，烟民们可以放心大胆地抽自己喜欢抽的香烟。菲利普·莫里斯公司也忙着给“万宝路”配上过滤嘴，希望以此获得转机，然而令人失望的是，烟民对“万宝路”的反应始终很冷淡。

抱着心存不甘的心情，菲利普·莫里斯公司开始考虑重新进行品

牌定位、重塑形象。公司派专人请利奥·伯内特广告公司为万宝路做广告策划，以期打出万宝路的名气和销路。“让我们忘掉那个脂粉香艳的女子香烟，重新创造一个富有男子汉气概的举世闻名的‘万宝路’香烟”——利奥·伯内特广告公司的创始人对一筹莫展的求援者说。一个崭新大胆的改变万宝路香烟定位的策划产生了——定位的重大变化是：“万宝路不再以妇女为主要对象，而是代之以硬铮铮的男子汉”。首先从形象上下手，在原产品品质不变的条件下，包装采用当时首创的平开式盒盖技术、并将名称的标准字（MARLBORO）尖角化，使之更富有男性的刚强、并以红色作为外盒的主要色彩，强调万宝路的男子气概，以此吸引所有爱好追求这种气概的顾客。

在广告上，菲利普公司开始用马车夫、潜水员、农夫等作具有男子汉气概的广告男主角，但这个理想中的男子汉最后集中到了美国牛仔这个形象上：一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指间总是夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟。这种洗尽女人脂粉味的广告，于 1954 年问世，它给万宝路带来了巨大财富。仅在 1954 年至 1955 年间，万宝路的销售量提高了 3 倍，一跃成为全美第 10 大香烟品牌。1968 年，其市场占有率上升到全美同行业的第二位。“他上马的姿势、骑马的神态、遛马的手势，这一切必须具有男子汉气魄。”这就是伯内特使菲利普·莫里斯公司名噪全球的有力武器——“绝不矫饰的正直的男子汉气魄”。从 1955 年至今整整 60 年里，公司从选用那些出名或不出名的“男子汉模特”转变为经常到美国最偏僻的大牧场去物色土生土长的“真正的牛仔”。

1987 年，伯内特广告公司的一位创作师——克罗木在西部的一个大牧场拍外景时，发现了一位“真正的牛仔”，只可惜他肥胖了

一点，而且留着小胡子，克罗木最后说服他剃掉了小胡子并成功减肥，使他后来成为万宝路广告中频频出现的牛仔之一。菲利普公司为了改换原来的品牌定位，不惜投入千百亿美元的广告费，终于在人们的心目中树起“哪里有男子汉，哪里就有万宝路”的品牌形象，那粗犷豪放、自由自在、纵横驰骋、浑身是劲、四海为家、无拘无束的牛仔代表了在美国开拓事业中不屈不挠的男子汉精神，而这也正是万宝路向往走向的定位，也是它自己的真正形象。

现在万宝路每年在世界上销售香烟 3000 亿支，用 5000 架波音 707 飞机才能装完，世界上每抽掉的四支烟，其中就有一支是万宝路。是什么使名不见经传的“万宝路”变得如此令人青睐了呢？美国金融权威杂志“富比世”专栏作家布洛尼克 1987 年与助手们调查了 1546 位万宝路的爱好者。

调查表明：许多被调查者明白无误地说他喜欢这个牌子是因为它的味道好，烟味浓烈，使他们感到身心非常愉快。可是布洛尼克却怀疑真正使人着迷的不是万宝路与其他香烟之间微乎其微的味道上的差异，而是万宝路广告定位给香烟爱好者所带来的感觉上的优越感。

布洛尼克做了个实验，他向每位自称热爱万宝路味道品质的万宝路瘾君子以半价提供万宝路香烟，这些香烟虽然外表看不出牌号，但厂方可以证明这些香烟确为真货，并保证质量同商店出售的万宝路香烟一样，结果只有 21% 的人愿意购买。布洛尼克解释这种现象说：“烟民们真正需要的是万宝路高定位带给他们的满足感，简装的万宝路口味质量同正规包装的万宝路一样，但不能给烟民带来这种满足感。”

调查中布洛尼克还注意到，这些万宝路爱好者每天要将所抽的万宝路烟拿出口袋 20 ~ 25 次，万宝路的包装的广告所赋予万宝路的形象已经像服装、首饰等各种装饰物一样成为人际交往的一个相关的标

志，而万宝路真正口味在很大程度上是依附于这种产品所创造的美国牛仔形象之上的一种附加因素，并不是人们真正购买万宝路的动机。

从“万宝路”两种风格的广告戏剧性的效果转变中，我们可以看到广告的作用，产品形象的魔力。而二者的前提便是正确的品牌定位，正是正确的品牌定位增添了产品的价值，使万宝路最终成长为当今世界第一品牌。

由此可见，无论是定位错误的原因，还是环境变化的原因，当原来的定位不能给产品带来利益时，重新定位就应该开始了。但我们必须牢记只有在摸清了市场上和大多数消费者的情况后才能采取富有针对性的竞争策略，对产品的广告、价格，销售渠道等重新进行定位。也就是说要针对不同的形势，改变营销策略来促使产品销售长盛不衰。

三、传播问题

我们已经认识到企业要生存一定要有自己的品牌，但有了品牌又应该如何进行推广呢？特别是一个企业在起步阶段，该如何利用有限的资源，在区域市场里迅速将品牌推广呢？从目前的理论和实务运用来看，整合传播概念当属最有威力、企业投入产出率最高的一种策略。所谓整合传播就是利用所有必要的、可以到达消费者的传播媒体及工具来传播同样一个主题和声音。话很简单，操作起来

却很难。原因是：第一，难以判断哪些媒体和工具是企业可以利用的；第二，不明白传播哪一句话、哪个主题能概括自己所要传播的所有信息；第三，因为本身的管理缺乏或难以做到高度系统性，所以对如何实施带有疑惑。而产生这三个问题的根本原因实际就是定位不清和对目标消费者的生活形态及媒体接触习惯了解不够，研究清楚消费者、掌握品牌推广策略势在必行。

（一）企业起步阶段的品牌推广策略

（1）何谓品牌推广

品牌推广就是品牌贩卖，它是品牌建设的最终目的。一个品牌建立起来的最终目的是送到消费者手中，从而实现品牌价值。这时候的品牌推广已经拥有了前期一系列大量工作的铺垫，它将促使消费者最后作出购买决定。

（2）企业起步阶段的品牌推广策略

策略一：传播推广和渠道推广相结合

传播推广一定要适合实际企业具体的销售渠道情况，什么样的渠道设计决定了采用什么样的传播策略。

策略二：降低销售中心，做好终端推广

加强直接与消费者沟通的机会，掌控最终市场，掌握消费者动态。

策略三：长效与短效相结合

企业在初级阶段进行品牌推广的主要目的是促进品牌价值的尽快实现，是一种短期即时效益的实现。但是在开展品牌推广时，一定要将品牌长远利益的实现考虑在短期的推广活动中，即要考虑到

品牌形象的树立和品牌忠诚的建立，使品牌价值在每个环节和过程中得到不断积累。

策略四：与消费者互动，力求简单

与消费者互动是品牌推广活动的重点。企业初始阶段规模不大，在品牌推广过程中要吸引消费者的参与或者回应，成功的推广活动一定是消费者参与最广的形式，而要吸引大量消费者的参与，就必须简化一切程序，使消费者不用多费精力。对于执行来说，只有程序简单才便于控制，操作性才强，运作才能到位，效果也就能得到保证。

策略五：集中战略，目标唯一

对于广大的中小型企业来说资源是有限的，各种传播形式的全盘采用将使企业不能集中资源于主要方面，无法形成竞争优势。

策略六：强化对媒体的分析

企业最初做品牌时一般是地域品牌，在品牌的推广过程中，必须考虑媒体受众与目标顾客的吻合程度，不要去看绝对收视率或发行量，而应看有效的覆盖率。

策略七：强调文化因素

品牌推广重在缩短品牌与消费者之间的距离，争取在较短的时间内最大限度地获得消费者的好感和认同。文化的因素在品牌和消费者之间可以起一个衔接的作用，用得好将对销售产生很强的推动力。

（3）建立品牌推广的管理部门

①品牌推广策略的规划部门。在市场部下设立品牌推广小组，或者归入品牌传播部的工作范围。

②品牌推广策略的执行部门。由市场品牌推广人员直接执行，销售部一线人员协助；或者直接由销售部一线人员执行，市场部品牌推广人员协助（视具体的组织架构而定）。

③加强品牌管理部门的专业力量。要为品牌推广部门选拔最优秀的管理人才，包括品牌推广经理、品牌推广助理等人员。这些人员都要是对战略、品牌、市场研究、传播、销售管理等方面具有理论知识、实践经验以及深刻认识的专业人才。

（4）加强品牌推广部门与其他部门的互动

①与市场策略规划部门的互动。掌握整体市场的战略规划思想和目标，同时向市场部门传达品牌推广的发展方向，求得整体战略资源的有效分配。

②与市场调研部门的互动。通过市场调研部门取得相关的市场研究和品牌研究的资料，同时定期传达品牌研究的方向和主题，使市场调研部门将品牌研究纳入统一的市场研究系统。

③与销售部门的互动。向销售部门传达品牌的策略思想、发展方向、策略规划和战术计划，同时协助销售部门开展品牌建设的具体执行工作，使品牌价值得以真正实现。

④与财务部门的互动。向财务部门取得品牌的成本、毛利、净利等财务数据，以此来评判品牌推广的状况。

（5）品牌推广方式

①销售终端的品牌推广方式。

——现场导购。与消费者面对面地沟通，讲解产品特点，提高品牌美誉度。促进品牌试用率及扩大购买群体，增加购买数量和频率。

——终端陈列。注重终端陈列的位置和陈列面积大小、整洁度、整体美感，提升品牌形象和忠诚度。

——店头 POP 宣传。加强终端宣传力度，对抗竞争品牌的攻击，吸引竞争品牌的消费者。

②渠道的品牌推广方式。

——协助、配合、培训、支持经销商。提高经销商的积极性，提高渠道的铺货率和渠道渗透力度。

——加大渠道促销力度。加大经销商进货力度，促使经销商主动加强品牌推广，填满经销商仓库，对抗竞争品牌。

③消费者互动推广方式。

——带领消费者实地考察生产场地，提高其品牌形象和品牌忠诚度。

——直接促销活动。主题活动、派送、展示、优惠券、赠送礼品、价格折扣、退费优待。这些可以提高品牌试用率及扩大购买群体，增加购买数量和频率。

④传媒品牌推广方式。

——软性文章细无声。首先要把握软性文章的特点：淡化商业痕迹，做到在商不言商，先交朋友后谈生意；细水长流，滴水穿石，不求功于一役。其次要弄清楚好的软性文章应具备的要素：标题要有吸引力、文章要有趣味性、内容要有可信度。

——小众媒体锁定人。不像全国性的大企业，目标市场点多面广，中小企业的销售区域少而集中。媒体的选择必须考虑媒体的受众与目标顾客的吻合程度，不要去看绝对收视率或发生量，应看有效的覆盖率。做针对性的广告宣传，这样直接渗透到潜在客户那里。从企业的操作层面来看，要注意几个关键性问题：一是小众媒体的选择要以当地消费者喜欢接受的媒体为转移；二是加强与潜在客户的双向沟通，可以通过设计有奖问答等方式与客户互动，以便得到潜在客户的信息及增进了解。

（6）起步阶段企业品牌推广的误区

误区一：缺乏策略思想

中小型企业由于实力薄弱，考虑更多的是如何提高品牌的销售量。没有更多地在统一的品牌策略下考虑品牌与消费者的关系。品牌发展的阶段性要求以及品牌的长远建设。推广手段与品牌形象不吻合，从而伤害了核心消费者对品牌价值的认同感。

误区二：缺乏整合与互动

开展品牌推广时没有与渠道和传播等运作手段配合起来，手段单一、力量单薄。推广活动单向开展、缺乏与消费者的沟通，不能激发消费者的参与热情。

误区三：过度依赖传播

正是因为传播对于品牌建设非常重要，而且又是最直观的表现，所以掩盖了品牌建设中深层的内涵，造成企业在品牌建设的过程中过度依赖甚至单纯依赖传播的情况，必定产生重形式、轻内容的炒作思维。

其实传播的作用在于表现品牌的外在特点，它能提高品牌的知名度和识别度，树立品牌的外在形象。但是这些是不能直接促进销售的，只是一个铺垫，能真正实现品牌价值的是品牌的顾客忠诚度和满意度。而这两个重要指标不是单靠传播就能建立的，更多的还需要从品牌的内涵中去挖掘，包括产品品质、价格、购买便利程度、客户关系、售后服务、附加利益等众多方面，因此品牌建设存在于产品营销的全过程。

（二）品牌推广的三个规律

除了上述品牌推广策略外，在品牌推广中，还有三个规律值得企业借鉴，它们是：波浪原则、类马太效应和充电电池原理。

（1）波浪原则

许多人都知道，在海里游泳时，碰到一个浪头不足为惧，怕的是一浪未平又起一浪。所以，在进行品牌传播时要“一浪接一浪”，形成不断累积的效果。波浪原则实际上就是提醒企业在传播的轮次上要注意时间间隔，既要坚信每一个传播轮次都会有一个影响周期，通常为 3 ～ 6 个月，又要清楚创新宣传可能比让消费者恢复记忆花费的成本更高，倘若能形成了“一波未平又起一波”的态势，自然会使各个事件产生的品牌影响形成叠加的效果。

恒源祥：当人们对我记忆淡忘的时候，我会出现

大多数人可能对“恒源祥——羊羊羊”这句广告词耳熟能详，原因是恒源祥集团在品牌推广中很好地遵循了“波浪原则”。

“恒源祥”这个诞生于 1927 年的老字号品牌，在新中国成立以后的公私合营和计划经济中，已经被人们淡忘甚至一度消失。直到 1987 年，恒源祥还只是一个经营绒线的商店，并且仅在上海的南京东路上有一家门市。一个恒源祥的资深员工在介绍恒源祥发展史的时候强调了这么一个细节：“1987 年 1 月 1 日，29 岁的刘瑞旗经理正式进入恒源祥。这一年距离恒源祥诞生的 1927 年恰好是一个甲子年，一个轮回，这不能不说是一个历史的巧合。”刘瑞旗的入主成

为恒源祥崛起的关键点。1991年刘瑞旗把“恒源祥”从一个商店的商号注册为产品的商标，而当时的恒源祥并没有自己的产品。当刘瑞旗试图与上海本地大的毛纺企业进行联营时，“但因为处于供方市场，那些上海的毛纺企业并不愿意替恒源祥生产产品。”不过，“不具备资金、人力和物力”的恒源祥，却在无锡找到了“门当户对”的合作伙伴。无锡的一家拥有200多万元资产，但经营困难的村办绒线厂成了恒源祥的首家联营工厂。当时，这家村办企业动用了当地最好的交通工具——手扶拖拉机，并在拖拉机上放了一张藤椅，来迎接刘瑞旗，以示尊重。

1991年3月1日，恒源祥在无锡生产出了第一件产品，“那一年恰好是羊年”，该年恒源祥生产的绒线达75吨。到1996年，恒源祥的绒线工厂发展到4家，年生产绒线1万吨左右，成为世界上产销绒线量最大的企业。

1998年以后，以羊毛为基础，恒源祥的产品开始拓展到绒线以外，包括针织、服饰和家用纺织品在内三大板块，形成了相对完整的产业结构。

在解决了生产问题之后，刘瑞旗需要考虑的是如何把产品卖出去，而作广告成为了他的第一选择。

1992年，刘瑞旗首先在上海电视台牛刀小试。在当时最小广告投放单位为15秒的情况下，他首创了5秒广告——简单的“小囡头”商标动画加上“恒源祥——羊羊羊”的广告语，每5秒可以循环播放两遍。这种广告的极致简单，却在当时获得了意想不到的效果，给观众留下了深刻的印象。

从2007年到2013年，刘瑞旗又在中央电视台如法炮制，并且再次获得成功，“恒源祥——羊羊羊”的影响力迅速扩展到全国。

在广告方面，恒源祥追求的是影响力。每当广告在人们的视野中出现了一段时间后，恒源祥开始让人们的耳朵稍做休息，进入了宣传平息阶段，“羊”儿们吃饱喝足后，恒源祥就再次让它们在央视这块广告的热土上溜达，也就是从那个时候，恒源祥集团开始进驻了人们的心理，然而恒源祥集团的广告并不是长年不断地每天都与大家见面，而是阶段性的、隔三差五的，如同波浪般的让刚刚要忘却它的全体大众重新温习它那简单得不能再简单的广告语，直到今天。

（2）类马太效应

这里的类马太效应源于经济学中的马太效应，简单地说就是富的人越富、穷的人越穷。实际上，在媒体传播中，当某种宣传导向一旦占据主流地位时，将会有越来越多的人接受这种宣传。所以，在进行品牌概念推广时一定要首先努力使自己的概念成为目标受众中的主流，随后你就可以缓口气了，因为类似“越富的人越富”一样，主流概念会越来越主流。

比如拿 A 和 B 两种饮料进行口味测试，只要我们告诉第五个人“前四个被测试者中的三个人认为 A 饮料口味偏甜”，那么第五个人就有 90%的概率可能认同他们的判断。

其实这个情况在现实生活中很常见，比如在街头上有两家卖白菜的，你从他们中间走过，打算买一棵白菜，这个时候你就要注意这两家卖主的动静了。如果出现这样的场景：一家挤了很多人、熙熙攘攘，而另一家却无人问津。不用说，你一定连考察的工作都不进行了，便走向那家生意红火的卖主。因为你的心理在作怪：那家没人靠前，一定不是一开始就这样，而是有人看过了不满意才走开

的，结果导致了这个结果。所以说，顾客或访问者越多的，它的加速度就越大。

有人说了，一棵白菜当然犯不上做什么市场考察了，结果就出现了盲目性的跟风，让自己失去了施展“火眼金睛”的机会。实际上贵重的东西销售结果是一样的。这又是为什么呢？原因同样简单：我们把白菜换成白金，你看过人多的，又去考察人少的，发现他们的东西差不多，或者一样，或者人少那家比人多那家稍好，但是一看到那么多富有“火眼金睛”的“上帝”都在光顾人多的那家，具体怎么回事不清楚，但必有它内在的原因，是态度？是服务？是二次优惠？自己还没想清楚理由，脚已经把你领到人多的那家排队了。

（3）充电电池原理

我们知道充电电池有记忆现象，你如果第一次没有充足电，以后就很难充足了。所以在做产品推广时一定要做好第一次，否则会像三株药业、秦池酒一样，品牌想再做起来的可能性微乎其微。

充电电池原理本是化学原理在经济学上的一个概念转换，在我们学习的过程中也有一个类似的原理，那就是“学习首印论”。“学习首印论”说的是如果你在看到一个事物第一眼时没能够很好地去记住它，那么你以后对它印象深的可能性就很小了。这与我们看到一个人的情况是一样的。如果一个人第一眼没能引起你的注意（我们这里仅局限于外貌），那么你以后对他的印象始终不会太深；如果你对某一个人“一见钟情”的话，那么即使她走开了、走远了，她的形象还会历历在目。

企业做品牌是一样的道理：第一次没能让顾客、用户对你情深

在意，以后再想发力，不是说不可能，但是需要付出的努力就要多得多了。

（三）品牌传播的连续性和一致性

很多人认为，成功是许多微笑的努力所带来的结果集合。事实上，无论你是否努力，表现在市场上的结果没有本质的差别。历史证明：真正在市场上卓有成效的是单一地、持续地、坚持不懈地抓住核心策略进行诉求。更进一步说，在任何既定的情况下，只有朝一个方向上的努力才能得到真正的市场回报。品牌传播的一致性和连续性是非常重要的。

"Do one thing，Do it right!"做一件事，做好一件事，这是美国肯德基创始者的一句名言。在品牌传播中，品牌与消费者的沟通要用同一个声音，持续不断地向消费者传播。坚持是非常重要的。品牌的信息断裂不仅会使传播的成本上升，更重要的是会让消费者轻易地忘掉你。

喜之郎果冻：亲情无价

喜之郎果冻广告深入人心。它所代表的果冻布丁产品更是广受欢迎。果冻布丁是一种替代性很强的产品，技术含量低，是一个很容易进入的食品产业。果冻布丁的国内第一品牌喜之郎就是在这样一个容易进入的行业当中，许多年来一直保持着行业至尊地位，除

了精明的营销策略外，一个重要原因是在品牌宣传中始终如一地坚持自己的品牌策略。

亲情无价是喜之郎品牌建立的长久价值观。喜之郎的广告一开始就放弃了产品具体功能的诉求，而是把着眼点落在了它给人们带来的情感享受上。这种情感享受的不断积累，便形成了喜之郎广告中特有的家庭价值观，即亲情是无价的。

作为一种大众食品，喜之郎广告中价值观的体现迎合了更多年龄层面的消费者的反响，而不是把自己仅仅局限在儿童食品的框框里，在广告的表达上做到了孩子和家长情感上的共鸣。这也是喜之郎受欢迎的一个原因。

用价值观来整合不同广告片的表现形式，使得喜之郎每年不断翻新的电视广告万变不离其宗。针对不同的人群，儿童、情侣、家长、老人，虽然牵涉到的具体产品不同，表现内容相异，但由于价值观的坚持和不断重复，使得喜之郎的广告具有很强的聚合能力。这种聚合的结果，逐步使品牌形象在消费者心目中丰满起来，并占据了牢固的位置。

单独制作一条温馨感人的广告片并不难，而将这种打动人心的元素提炼上升为品牌的价值观，并在多年的广告操作中坚持下去，就不是件容易的事了。用价值观塑造第一品牌。有价值观的品牌才有市场着力点。而始终如一地坚持价值观，才会使品牌具有长久的生命力。

喜之郎在短短的几年中，从一个年销售额不到5000万元的地方品牌迅速发展壮大为年销售额10多亿元、市场占有率达70%以上的全国性品牌，成为行业的绝对第一品牌，这与其长期坚持自己的品牌策略是分不开的。

可口可乐：以“欢乐”为主题

世界知名品牌可口可乐，在传播策略上始终坚持一个“欢乐”的主题，在不同的国家和地区用当地的文化来演绎这一核心概念，取得了长期的成功。

据统计，可口可乐曾32次变换主题，用过94条口号，诉求点各不相同，但始终贯彻一条主线：对不同国家、种族、文化的消费者都力图传达一种世界性的语言——“A touch of thirst makes the whole world kin”（口渴的感觉成就四海一家）。这一口号是可口可乐全球广告宣传的灵魂。可口可乐这个品牌在任何一个有潜力的市场上都不是倚仗自己全球第一品牌的地位，而是一贯紧跟当地文化，并贯彻“统一主题，特别表现”的原则性策略。如可口可乐公司广告语“无法抓住那种感觉”（Can’t beat that felling），在日本改为“我感觉可乐”（I fell Cola），在意大利改为“独一无二的感觉”（Uniquesensation），在智利又改为了“生活的感觉”（The felling of life），广告信息始终围绕着主题反映当地的文化，在不同时期有不同依托对象和显示途径、生活方式，无一不是随着具体的时空情境而及时调整自身在文化形成中的位置。

可口可乐除了是一罐饮料外，它还传达了一种人类的基本情感。于是我们看到可口可乐在始终如一地向品牌中灌输这一情感，不懈地塑造品牌的性格。对不同国家、种族、文化的消费者都力图传达一种世界性语言：欢乐时光，尽情畅饮。

美菱冰箱：新鲜生活的创造者

美菱冰箱是国内的知名品牌。美菱是一家以创造新鲜生活为宗旨的集团。它以冰箱为核心产业，集采购、研发、生产、销售、物流、维修、服务及电子商务于一体。它以全新的研发理念、服务模式和崭新的形象展现在社会的面前，提供富有特色和创新的产品和服务。它既是传统意义上的生产商，又是新鲜化的创导者、开拓者和传播者，更是现代生活方式的引导者。它强调新鲜的、生活的、人性化的企业理念，强调创新的、领导的产品，强调优质的、周到的服务。它是高品质、新鲜生活的象征。美菱的成功关键在于，多年来一直坚持“新鲜”这一主要策略。

冰箱市场推广各种新概念层出不穷，节能省电，环保无氟，健康抗菌等声音嘈杂纷乱，而美菱的产品研发能力却很有限。天进广告公司经过反复思考论证，决定摒弃大而全的战略定位，集中焦点，坚持核心价值，把美菱塑造成新鲜生活的创造者，并且坚持对品牌进行四年多的用心呵护与培育，使美菱品牌名满天下。

美菱的品牌核心定位是“新鲜的、美菱的”。这一定位一是体现了美菱冰箱产品的特征和目标，让食物更新鲜、更美味；二是“新鲜的、美菱的”所涵盖的意义非常深厚，美菱所带来的除了冰箱本身带来的保鲜，还有生活的保鲜，情感的保鲜，事业的创新；三是美菱以“新鲜的”作为品牌核心，寓意美菱集团一种活力的、创新的、勇于革新，不断进取的、永不落后的鲜活状态。美菱围绕这一战略定位推广品牌改造工程，力求使品牌形象更鲜明、更有差异性，以助实现长远的品牌战略目标。

其他品牌也进行“保鲜”的诉求，却未能动摇美菱在这一概念上的牢固占位。美菱的成功就在于坚持多年品牌的积累，使其保持了强劲的竞争力、一直排名国内冰箱品牌前五名。整合传播让我们用同一种声音说话，品牌的建设则要求我们用这种声音一直说下去。

几年来，天进广告公司在服务美菱时始终坚持“保鲜”概念的诉求，并在广告运作中不断强化，进一步提升为美菱新鲜的观点：“新鲜就是留住最美一刻、新鲜就是留住可口一刻”、“男人要新鲜、女人要保鲜”、“爱情容不下第三者，新鲜容不下细菌”。同时影响推动美菱冰箱在“保鲜”技术上的不断发展，给“新鲜”更多的技术支持。美菱先后开发出数字冰箱、纳米冰箱、语音冰箱、网络冰箱等，同时针对竞争产品，美菱不断完善冰箱色彩、流线、外观、内腔的设计，保持了美菱品牌的新鲜活力。从理性概念上的“物质保鲜”进一步提升为感性概念上的“新鲜生活新主张”。

海尔：真诚到永远

在进行海尔集团品牌与产品品牌之间的相互推进的广告策划时，因为海尔集团规模较大，产品类别较多，因此，如何令广告资源得到最合理的使用，如何令不同的产品广告与集团推广之间产生互动的作用，成为广告策划面临的主要课题。

为了解决这个问题，天进广告公司在传播过程中延续海尔“真诚到永远”的品牌形象。在海尔俱乐部的广告推广中，天进广告

公司把海尔各款产品巧妙融入，塑造了海尔集团强大的实力背景，创作出“成长篇”电视广告。通过主人公的成长经历，把海尔的各款产品与服务巧妙地融入海尔俱乐部，一一带出其优越性，将海尔俱乐部塑造成一个不断为消费者带来高品质产品和高科技信息的“家”的形象。这是一条感性与理性充分结合的广告片佳作。各种产品广告充分挖掘产品的独特利益，提炼通俗直白的广告口号，并且不同的产品用差异化的广告个性表现打动不同的消费群体，使各种产品广告都浸透了强烈的人性关怀，令“真诚到永远”的品牌形象得到不断的支持与积累。

结果，海尔俱乐部的推广成功塑造了海尔品牌对消费者“真诚”的态度，海尔俱乐部“家”的形象成功地获得了广大消费者的认同，进一步延续与提升了海尔“真诚到永远”的整体品牌形象，并切实带动了旗下各类产品的销售。各种产品广告情趣盎然，摆脱了海尔以往与消费者的隔膜感觉，使其能真正成为消费者所喜欢的品牌，并在行业中保持领先地位。

格兰仕：价格杀手

在国内，格兰仕以善打价格战获得了“价格杀手”的绰号；在海外，格兰仕以挑战“日本造”、“韩国造”获得了“中国狼”的绰号。

格兰仕走的就是一条“竞争为王”的丛林路线：鹅毛掸子—羽绒制品—微波炉—空调，小家电，将一个产品做大做强，然后再做下一个产品。在不同的成长期生产不同的产品，相互依托、相互支

撑、最后形成一个硕果累累的“家电花园”。格兰仕掌舵人梁庆德称之为创业三部曲，即发展初期的拿来主义，初具规模后的一流主义，走上发展快车道的平民主义。按照梁庆德的思路，在微波炉这个产品上，格兰仕要做到在全球市场上达到垄断。“在单一产品上形成绝对优势，这叫做一个拳头打人。”格兰仕的专业化战略制造已发挥出强大的杀伤力。

人们已习惯了格兰仕的降价行动。如格兰仕的新闻发布人俞尧昌所说：“降价是我们的‘战斗机’，哪里需要我们就投放在哪里。”同样是打价格战，“把戏人人会耍，巧妙各不相同”。“柔道经济学”和“规模交易论”是格兰仕价格的两把利剑。这里的“柔道经济学”是指要用弹性、速度与不正面交锋的手段对抗强敌。换言之，就是转移战场，创造商机。格兰仕在全球市场制造商机。

格兰仕坚持走低价路线，通过价格战，将没有竞争力的弱势企业淘汰出局；再通过规模的“宝瓶口”不断调节价格，一浪接一浪地“降价—规模”、“规模—降价”循环使用，最后形成“道法自然”的良性互动。从微波炉的销售模式来看，格兰仕就是采用了这种办法：当微波炉的生产规模还不足够大时，格兰仕就“深淘滩”——拼命扩大生产规模；当规模足以支持打价格战时，格兰仕就“低作堰”——将“降价进行到底”。两者有异曲同工之妙。

格兰仕有家电行业“大白鲨”之称。自格兰仕进军制冷业起，即不断在该领域掀起波澜：大力度推出新品、高价赠品，乃至将价格屠刀挥向空调高端。格兰仕为什么要这样不停地“兴风作浪”？

格兰仕在自觉或不自觉中领会了其中的要略：当有竞争对手试图进入格兰仕的微波炉王国时，格兰仕就迅速挥起价格“屠刀”

格杀勿论；当别的企业致力于多元时，格兰仕就集中一点只做微波炉；当一些企业不惜代价做品牌建网络时，格兰仕放弃两头，咬住一点，只做制造；当另一些企业忙于上市、“迁都”时，格兰仕反而搬来了海外生产线。正是这种稳健和简单成就了格兰仕的辉煌。

“价格屠夫”绰号的获得应该说有一个过程。伴随着格兰仕发动的一场规模浩大的“启蒙运动”，微波炉得以迅速普及，格兰仕品牌也随之叫响全国。面对格兰仕咄咄逼人的气势，当时的“老大”蚬华决定与惠而浦合资，联手封杀格兰仕。以当时的实力，稚嫩的格兰仕本应不堪一击，但是合资后的蚬华一惠而浦却患上了“优柔寡断综合征”：一项市场推进方案，必须先传到香港分部，再传到美国惠而浦总部去审批，一个来回要拖两三个月。梁庆德瞄准时机当机立断，组织最强阵容，每一个半月推出一套重点针对蚬华—惠而浦的全新价格方案，主动出击。一轮又一轮的价格战打得蚬华—惠而浦乱了阵脚，只好沿着格兰仕设下的局奔波。随着微波炉大战的逐步升级，格兰仕的降价战略日臻成熟，而蚬华—惠而浦却每况愈下，最终退出国内市场竞争，重走出口的老路。从此，格兰仕成了微波炉的代名词，“价格屠夫”的绰号也不胫而走。降价策略透出了格兰仕的一种竞争智慧。

四、品牌内部认同

“攘外必先安内”——所谓内部认同就是在把品牌文化展现在消费者之前，首先要让内部员工对品牌的定位和文化产生认同感，这是影响品牌外在印象的又一主要因素。实际上，与某个品牌打交道就是在与某个具体的人打交道，这个人不管是总裁还是工人，他所表现出来的品牌价值将直接影响我们对品牌的评价。结合我国社会文化的特点，企业建设品牌的内部认同应该注意以下几个方面的问题。

（一）企业英雄领袖是一面旗帜

企业应该有英雄吗？一个民族需要英雄，英雄是民族精神和气节的凝聚和体现，同样的，对于一个企业来说，也应该有自己的“英雄”。

很多企业都有自己的英雄，提起张瑞敏，我们就想到“海尔”，提起柳传志，就会想到“联想”，很多成功企业的背后都有一位叱咤风云的英雄人物，他们是企业的一种标志，为企业的创办和发展做出了卓越贡献。

英雄是一面旗帜，指引大家前进，如果缺乏了这面旗帜，大家就会觉得失落，没有了目标。尤其是企业处于发展期、转型期、困

难期的时候，更需要有英雄挺身而出，带领大家奋发图强。

但是，如果一个企业家的名气超过了企业，那这个企业就很危险了，因为企业运作靠的是团队、制度、流程，过多地突出个人可能会导致企业个人崇拜和官僚主义的蔓延，导致企业经营的失败。也有不少企业“英雄”名不副实，昙花一现。有些企业就明确表示不搞“企业英雄”，比如新疆的德隆集团，就宣称自己是一个没有企业英雄的大集团。德隆集团有一条规矩，坚决不突出个人，坚持集体英雄主义原则。其实从另外一个方面来看，德隆这种独特的企业文化反映了他们对“英雄人物”的另外一种理解，就是“平凡英雄、大众英雄”的概念，谁为德隆做出了贡献，谁就是德隆的企业英雄。

企业需要英雄，但我们并不赞成那种把英雄狭义化和神话的行为，那是个人崇拜，不是企业行为，对于企业来说，英雄的评判标准只有一个，那就是遵从和发扬企业文化，在实际工作中为企业做出了突出贡献，使企业取得巨大进步的那些人。从这个角度看，任何成功的企业包括正在快速发展的企业，都有自己的英雄人物，他们可以是创始人，力挽狂澜的企业家，也可以是职业经理人，甚至可以是兢兢业业位于企业生产、营销第一线的人，只要他们的行为体现了公司的文化，为公司做出了突出贡献，他们就是企业的英雄，就是企业应该塑造和宣传的楷模。

美国通用电气公司：杰克·韦尔奇的文化变革

美国通用电气公司的历史最早可追溯到1878年爱迪生创建的电灯公司。1892年，老摩根出资把爱迪生通用电气公司、托马斯、

休斯敦国际电气公司三家公司合并，组成了现在的通用电气公司（GE）。目前GE在全世界100多个国家开展业务，在全球拥有员工近30万人。

今天，所有的公司都知道要预测未来，寻找问题并且解决问题就要从根本上适应变化，而不仅仅是做出新世界战略计划。但是，如何从根本上有所改变呢？换言之，文化变革应该如何进行？看看通用吧。

杰克·韦尔奇是这样一个人：1960年，杰克获得博士学位并加入通用。20年后，1980年12月出任通用一把手，对自己形容是“对GE来说全不合适”：“我从来不隐藏自己的思想或者感情，性格比较急躁，可能在商业讨论中非常投入以至于有些情绪冲动，脱口而出一些别人认为难以接受的话，对于某些人来说，可能是属于那种出言不逊的人；我比较生硬、直率，在某些人眼中甚至有点粗鲁，我言语不够文雅、明智；我对礼仪既不怎么尊重也不怎么宽容；我是个特别缺乏耐心的经理，特别是对那些不能履行自己职责的人；我不喜欢坐在那里听之任之预先准备好的演讲，也不喜欢读报告，我更喜欢面对面地交谈，我喜欢积极冲突，相信关于商业问题的公开、真诚的辩论能带来最好的决策；我的行为举止总是显得与众不同，特别是在那些为商业成功而举行的欢庆酒会上——无论这酒会大或小，正规或不正规。”最后，他说他的很多同事评价他为“一颗时刻准备去补一个大窟窿的螺丝钉”。

显然，杰克与他所在的通用格格不入，但正是他这样格格不入的特点与他这种就事论事、说干就干的作为方式，才能坚持不懈地推行自己与众不同的理念，将通用带入一片新天地。超群的理念和坚定的信念缺一不可，前者是目标，后者才是途径。

那么，杰克又如何一步步地实现了自己的理念？

1. 擒贼先擒王

杰克没有来到通用总部前，他按照自己的理念在自己带领的部门建立起一种非正式的氛围。在这种工作氛围中，团队由好多性格迥异的职员组成，并且他们像他自己那样朴实、毫不做作，也不拘泥于礼节，而且总是十分直率；在没有面对总部的老板时，他的团队总是穿衬衫和牛仔裤工作，在敞开的门里呼来喊去，感觉仿佛回到了大学的宿舍；周末他们还常常带上家人一起聚会。

杰克所认同的是不同于通用总部的工作理念，他称之为“跟街角邻居家开的杂货铺的氛围一样”。当他来到总部工作时，一切都不同于他所熟悉的环境，他不得不再面对官僚主义，但他清楚他所希望的通用不是这样的。杰克·韦尔奇上任后，在很多工作方式上都表现了与以前大不相同的风格，但这并不能撼动根深蒂固的官僚作风，他的下属虽不敢轻易判断自己已经摸清了新老板的脉搏，但至少可以断定新老板确实期望大的变革。

这时，杰克·韦尔奇的爱尔梵协会之行帮助他的下属弄明白旧的体制确实要被改变了。

爱尔梵协会本是通用内部管理层建立的交流管理思想的地方，但由于公司所有的管理阶层都有可能出现在这里，显然这个协会慢慢地变成了下级接近上级的一个途径：每当公司高层管理者来临时这里必然门庭若市，而平时则门可罗雀，并且在公司内部的行政等级也被随之带到了这个工作外的场所。

杰克认为该协会已经变质成为一个等级分明的政治社交俱乐部，将其形容为“公司内部阳奉阴违的集大成者”。杰克所做的是，他第一次来这里，在所有公司管理层都聚集在这里时，对协会的存在

和所作所为给予了严厉批评，并敦促协会管理者做些什么来改变这种状况。后来，该协会变成了一个容纳了更多通用职员在内的社区志愿者服务团体。

对爱尔梵协会的强力改变，其作用在于向所有职员明确传达了改变原有体制和文化的信息，使人们竖起耳朵辨别公司的新动向，并确信自己必须做些什么改变。推动人们改变一种行为方式，首先必须使他们意识到自己需要改变，而达到这种效果的最佳选择无疑是将旧体制、旧观念的典型代表迅速、彻底清除。这就是“擒贼先擒王”的战术。

类似事例还包括杰克对通用空调业务的出售。杰克·韦尔奇上任伊始就推行“数一数二”战略，但他大大小小的举措都不如出售空调业务对公司的震动来得强烈和广泛，这不是因为这项业务的份额大或者本身比较重要，而是因为这项业务位于通用总部附近，并且是通用的传统业务之一。

2. 树立标杆

“在商业计划里尽可能不要与希望打赌。自欺欺人的幻觉会在整个公司弥漫，引导公司的人们作出十分荒谬的结论。”

“人们直面现实是走向世界最终解决问题的第一步。但直面现实不是通用公司的强项。”

爱尔梵协会的改变仅仅告诉大家“必须改变”这一新动向。杰克在不同场合下的不同表现也只是让他的职员感受到他大概是如何不同于以前的领导风格的，但大家还需要对“我可以变，我应朝着这样的方向变”进行进一步的确认。

杰克在他的自传中说：我抓住了这样一个机会。1981 年，在经历过 70 年代早期的辉煌，但近两年内没有拿到一份订单的情况下，

通用核能部门仍然制订了一个拿到 3 个核反应堆订单的计划。在这个计划的预期收益下，核能其他相关服务的收入对核反应堆的亏损而言是入不敷出的。杰克否定了这一计划并严厉批评了这种不切实际的行为，然后坚持削减核反应堆部门，开发相关服务并且致力于研究先进的核反应堆。由于技术服务业务的成功开展，该部门改革后，业务净收入迅速增加，从 1981 年的 1400 万美元猛增到 1983 年的 11600 万美元。

这个部门的雇员不同于杰克以及他早先领导的其他部门，他们是通用公司的主流。在那些显而易见不是杰克门徒的人们中制造出一个英雄，这是一个重大的转折点。它向人们传达了这样一个信息：为了在新的通用公司获得成功，你不需要刻意将自己改造成一个什么特定类型。无论长相和个性，都可以成为通用的英雄。需要做的就是面对现实，并开始行动。这个信息所具有的价值非同凡响，特别是在那段时间里，有相当多的通用员工不知道他们做事的方式对不对，不敢确信自己是否领悟了公司的精神内核。打破一种观念和思维定式，必然会导致混乱，人们在一段时间内无所适从。在这个时候，典型案例不仅有助于塑造新的观念，更起到稳定人心的作用。

另外，还有一种树立标杆起到强调的作用。1992 年，当杰克推行无边界行为的时候，曾在 500 名业务经理面前解释了前一年解雇 5 名经理的原因，其中只有一位是没有完成任务，另外四位都完成了任务。解雇原因是他们不尊重公司的价值观，例如不认同无边界理念、不能组织和激励团队等。在自传中，杰克对这次说明总结到：这使得公司理念真正走入人们心里，似乎是突然之间。“每天发现一个更好的办法”不再仅仅是一个口号了，而是成为无边界行为

的本质。

3. 举一反三

“只要有机会，我就把这些故事一遍又一遍地向每一个通用听众讲述。在随后的 20 年里，我用这些同样的故事把自己的理念传递给整个公司。渐渐地，人们开始听得进去了。”

在接下来的几年中，杰克·韦尔奇到处引用核能部门和爱尔梵协会的故事，一次又一次地强调做事情从现实出发的重要性。他说，阳奉阴违使得公司内部很难做到坦诚相待，核能业务和协会成功是我能得以向人们展示我希望的通用感觉起来是什么样的。

反复陈述和反复同类型行动的理念传播方式，与教学中举一反三的道理是一样的。打破旧传统和树立标杆在改变人们理念方面，都只是开了个头。理念是逐步形成的，因此改变也同样旷日持久，只有举一反三之类的坚持方式才能让新思想战胜旧习惯。如今通用的新员工常说：

我们所有人永远坚定地保持正直的品格。

满怀激情地致力于促成用户的成功。

看重“六西格玛”品质，确保用户是它的第一受益者，并用它加速自己的成长。

坚持做到卓越，决不容忍官僚主义。

按照无边界的方式行事，时时探索和应用最好的理念，无论它来自何方。

珍视全球内的智力资本及其提供者，尽可能地建立多元化团队。

明确变化给事业的发展机遇，如数字化。

建立一个清晰、简洁，以用户为中心的远景规划，并在实施过程中加以更新和充实。

构建一个舒展、兴奋、随意、信任的环境，奖励改进，取得成果即进行庆祝。

展示，对用户永远具有感染力的热情，领导能力的4E，欢迎并能应对变化的个人精力，创造能够激励他人的环境的能力。在进行困难决定的决断里，通用最与众不同的就是它不停地向员工灌输强化自己的核心理念，这个会议强调，下一个会议强调，接下来另一个会议还是强调。

实际上，当通用文化已经有所改变的时候，杰克·韦尔奇还要求公司将自己的理念印在小卡片上，便于所有员工随身携带，时常翻阅和检查自己的行为是否符合公司的要求。

4. 破旧立新

"口号和讲稿不会带来变革。变革的发生是因为你把正确的人放到了正确的位子上并促使它发生。"（杰克·韦尔奇）

破旧才能立新，破旧之后必须立新。

擒贼先擒王、树立标杆以及举一反三，这些都是心理攻坚战，同海尔总裁张瑞敏所强调的"理念先行"一样。造势是为行动变革开辟道路，真正的文化变革的观念变化和行动变化恰为互动的过程。

可以说，没有杰克·韦尔奇这种超凡脱俗的精神进行改革，就不会有通用公司今天的辉煌。

微软公司：微软文化的盖茨色彩

1999年是微软创造辉煌的一年，它的净收益近80亿美元，增长率达到73%;2000年净收益更是达到了94亿美元的新高。2002年

它仍然创造了近80亿美元的净收益，在全球拥有5万多名雇员，为227项产品和服务提供支持，在74个国家拥有分支机构。

尽管微软从一间装满程序员的房子发展成为了拥有38000多名员工的公司，但微软精神与1975年没有太大的差别。微软人仍旧努力工作，订比萨饼，喝可乐，彼此之间开玩笑。不论是否编写代码，每个人对技术充满热情并且集中精力为客户开发优秀的产品服务。

人们常说，比尔·盖茨独特的个性和高超的技能造就了微软公司的文化品位。

比尔·盖茨是一个什么样的人呢？他创立了历史上盈利最多的技术公司，几乎是单枪匹马将高度专业、排他的计算机行业变成了拥有大众市场的企业，而且几乎无人不知；成立并资助了世界上金额最大的慈善基金；认为自己无所不能；声称在过去的一些年里从未请过病假或是耽误过工作，一次也没有。

他说："我们的生活是这样的：起床、编程、也许赶上个电影、吃点儿比萨饼、再编程、在我们的椅子上睡觉。我们疯狂地编写程序、销售软件，我们几乎没有时间做其他的事……令我们非常吃惊的是，微软公司从一开始就相当成功。这大部分的原因是因为除了几个小时睡眠和吃饭外，我们与软件同呼吸共命运。我们对成功充满了信心……有时，我们确实很冒险，与任何一家公司对客户所能做出的切实可行的许诺相比，我们的许诺要多得多。为此，我们要比别人付出更大的努力，我们要睡得更晚，工作得更艰苦，要与任何不可能挑战……让我们的客户惊讶总是令我们高兴。我们善于做出一些人们认为是不可能的事情。"这就是比尔·盖茨——狂热、自信、冒险、努力。

比尔·盖茨对微软的影响到底有多么巨大呢？

一位在苹果、SGI和微软三家高科技公司均工作过的高级员工说：这三家公司最大的差别就是比尔·盖茨。具体而言，区别在于前两家公司的CEO对公司的影响力是有限的，他们虽然得到了普遍的尊敬，但是同样会遇到一些问题，他们的决定往往会因为微小的不认同而最终在执行终端那里变成了“不是那么回事了”，而且他们也总是被人们在背后指点批评。但在微软，大家对比尔·盖茨都非常尊敬和信服，尊敬到“他说的话基本上都是对的，我们完全应该按照他的方法来做，而在不同意他的意见的时候，我们也有足够的勇气当面告诉他”的地步，并且，这形成了一种文化——所谓文化，就是大家都认同一点，大家都这么干！

另一位微软的高级员工在面对“是谁推动微软超前了这么多年”的问题时，回答也是“比尔·盖茨”。他说：“不能说公司的每一个大飞跃都出自于比尔·盖茨的想法，但是对于Windows、对于网络服务、对于net、对于自然用户界面，你都可以看出比尔·盖茨是一个预想家，他支持这些工作进行下去。这些东西不一定是他想出来的，但是他看到一个很好的创意时，会执着地支持它，直到证明这个创意可行或者不可行。”

比尔·盖茨被其员工形容为是一个幻想家，是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种品格深深地影响着公司。他善于洞察机会，紧紧抓住这些机会，并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底，从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

（二）品牌规范要不折不扣地执行

一个优秀的企业一定是一个制度完善、管理规范、文化共享的企业。那么企业如何将品牌规范执行到位呢？

制度与文化是最基本的两种管理手段。要建立一种有效的、合理的、适合企业发展的管理制度来规范员工行为，提高员工的工作效率和质量，形成一种良好的企业文化。

强有力的执行企业管理制度。企业管理制度是企业为求得最大效益，维护企业品牌形象的重要保证，它在生产管理实践活动执行中带有强制性，但是它也最大限度地划定了企业全员的权利与义务的边界，做到有章可循，有律可守。诸如企业的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等一切规章制度。企业规范管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。

沃尔玛：品牌规范在于执行

沃尔玛公布其年度（会计年度）销售额，比前一年增长20%，利润的增长速度为26%，其销售额几乎占当年美国零售支出总额的5%，创下了位居美国500家最大公司榜首的纪录。

“员工是企业合伙人”——企业文化的核心是尊重每个人。

沃尔玛不只强调尊重顾客，提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人。沃尔玛一位前副董事长曾经说，“我们是由具有奉献精神、辛勤工作的普通人组成的群体，来到一起为的是实现杰出

的目标。我们虽然有不同的背景、肤色、信仰，但坚信每一个人都应受到尊重和尊严的待遇。”

在沃尔玛内部，虽然各级职员分工明确，但少有歧视现象。公司把员工当做“合伙人”和“同事”看待，规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。公司采取了三个补充计划使“员工是合伙人”这一概念具体化，即利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。在利润分享计划中，公司保证每一个在公司工作了一年以上，以及每年至少工作1000小时以上的员工都有资格分享。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划，员工离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。在雇员购股计划中，员工可以通过工资扣除方式，以低于市值15%的价格购买公司股票。

损耗是零售业的大敌，沃尔玛控制这一纰漏的方法是与员工共享公司因减少损耗而获得赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每位员工都可获得奖金，最多可达200美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。

1. “吹口哨工作”哲学——为了生活更有趣、更富有激情

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外，他们经常会做出近似疯狂的举动来吸引同仁的注意，让顾客和同仁觉得趣味横生。山姆·沃尔顿可称为这方面的典型代表。有一次他答应如果公司业绩出现飞跃，他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料，于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞，当时被报界大肆曝光。尽管有些人认为沃乐玛还有一群疯疯癫癫的人，但了解沃尔玛文化的人懂得用

意，旨意在鼓励人们打破陈规和单调生活，去努力创新。“为了工作更有趣。”这就是山姆·沃尔顿的“吹口哨工作”哲学。

通过各种有趣的游戏，不仅使沃尔玛员工和领导者之间更加亲切，使他们觉得情趣盎然，而且还是一种最好的宣传公司的促销的手段。沃尔玛商店的企业文化是在小镇发展时就逐渐形成的。当时小镇上的生活相当乏味，沃尔玛商店就推出户外大拍卖，乐团和马戏团表演以吸引顾客来购物。公司成长之后，沃乐玛仍然不忘鼓励人们在店里制造欢乐气氛，共同为社区增添生活的乐趣。培养团队意识，即使有时与宣传和促销商品没关系。

特有的企业文化使沃尔玛公司创建了一种朝气蓬勃、团结友爱的氛围。员工用一个特有的口号表达和激励着这一点：来一个Ｗ！来一个Ｍ！我们就是沃尔玛！来一个Ｍ！来一个Ａ！顾客第一沃尔玛！来一个Ｌ！来一个Ｒ！天天平价沃尔玛！我们跺跺脚！来一个Ｔ！沃尔玛，沃尔玛！呼呼呼！

2.“周六例会”——轻松沟通，创新构想

沃尔玛公司把每周的业务会定在周六早晨。周六的晨会是探讨和辩论经营思想和管理战略的地方。早上七点半钟，公司高级主管、分店经理和各级同仁近千人集合在一起，由公司总裁带领喊口号，然后大家就公司经营理念和管理策略畅所欲言、集思广益。做出优良成绩的员工也会被请到本特维拉总部并当众表扬。

在每周六的晨间例会上，与会者通常会花上一些时间来畅谈一些似乎不可能达成的创新构想，大家不会马上否决这些构想，而是先认真思考如何让不可能的事情变成可能。一位公司的管理人员阿尔·迈尔斯说：“周六晨间会议的真正价值在于它的不可预期。”一次，阿尔巴马州奥尼安塔分店的一位助理经理订货时出了问题，多

订了四五倍的蛋糕。为了把蛋糕在坏掉之前全部售出，他想出了一个吃蛋糕比赛的主意。这个主意不仅使助理达到了目的，而且将功补过，从此每年10月的第二个周六，沃尔玛公司都会在奥尼安塔分店的停车场举行这项竞赛，吸引了不少来自其他州的顾客来参与和观看，甚至有新闻媒体进行采访报道，使得沃尔玛的名气更大了。山姆·沃尔顿说，周六晨会是沃尔玛文化的核心。参加会议的人在轻松的气氛中使得彼此间的距离缩短了，沟通再不是一件难事，公司各级同仁也因此了解到了各分公司和各部门的最新进展情况。

此外，沃尔玛一年一度的股东大会也同样生动有趣，有点像规模扩大的周六上午例会。在沃尔玛公开上市股票时，他们曾让华尔街的证券分析家和股东们在溪流上泛舟或在湖畔露营。后来沃尔玛股东大会就成了全球规模最大的股东会议，每年大约有一万多人出席。独特的企业文化，使每一位员工有种一家人的亲切感。为共同目标奋斗，使沃尔玛保持着强劲的竞争能力和旺盛的斗志。

3. 培训，经常地培训

沃尔玛领悟到人才对于企业成功的重要性，认为如果想要发展，就必须引进受教育和培训的机会。沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对既有人才的培训和安置看成一项首要任务。沃尔顿先生和妻子海伦在阿肯色大学专门成立了沃尔顿学院，使一些早年没有机会受到高等教育的经理有一个进修充电的机会。沃尔玛为员工制订培训与发展计划，让员工更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。公司对合乎条件的员工进行横向培训和实习管理培训。横向培训是一个持久的计划，沃尔玛十分重视在工作态度及办事能力上有特殊表现的员工，他们会被挑选去参加横向培训。例如收银员会有机会参加收银主管的培

训。为了让有领导潜质的员工有机会加入领导岗位，沃尔玛还设立了管理人员培训课程，符合条件的员工被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

4. 沟通，再沟通——倾听来自基层的声音

公司发动了"给总理写信"的运动，鼓励员工给总经理写信。这些表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是"接触顾客的是第一线的员工，而不是坐办公室里的官僚"。这种体制保证了信息的及时反馈，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。

沃尔玛所有的行动背后的基本出发点是：员工是事业成功的关键。对此，沃尔玛中国有限公司副总裁李成杰曾精辟地总结道："我们企业文化的核心是尊重个人，这不仅包括尊重员工，还包括尊重顾客、供货商、合作伙伴、政府及每一个人；我们非常注重员工的培训，给员工更多的发展事业的机会；我们提倡公仆领导，管理层的主要职责是协助员工发展，鼓励员工发挥他们的才干，比如鼓励员工想一些节约成本的好办法，做得好的，公司马上鼓励，做得不好，公司也会再鼓励，总之是鼓励员工积极尝试，失败了不要紧。"

全聚德：诚信是企业最大的资产

全聚德已发展成为拥有60余家成员企业的国内最大的餐饮集团，在世界很多地方建立了全聚德烤鸭连锁店。全聚德的年营业额近5亿元，资产总量近6亿元，无形资价值7亿余元。

诚信是中国传统社会中商人格外看重的品格，不少成功的商人将信誉看得比生命还要重要。全聚德的诚信不仅体现在它的社会信誉上，也包括其待人以诚、用人不疑的内部诚信上。

20世纪30年代，全聚德已经成为京城名流汇聚的地方。比如为了让每一个客人都相信全聚德不卖欺货，全聚德专门设有负责卖鸭子的卖头。客人上座后，卖头拿着大、中、小三只鸭子进来，请客人点鸭子。许多客人会在鸭头上用毛笔画个记号，表明这是自己所选的鸭子。再如全聚德有名的鸭四吃，将片鸭子时流在盘子里的油做成鸭油蛋羹，烤鸭上片下来的比较肥的部分回炉做鸭丝菜，骨架熬成鸭架汤，充分利用了鸭子，代表了全聚德买卖公平、童叟无欺的宗旨。

相较于现代企业制度，全聚德内部对师傅和伙计并没有一套完整的监督考核制度。因此，整个全聚德在近百年间的运转自如在一定程度上得益于其相互信任的原则与工作态度。比如，掌柜的并没有具体的办法监管烤鸭师傅。在这种情况下，全聚德的鸭子能够保证一年365天如一日、一任烤鸭师傅几十年的工作如一日、几代师徒之间如出一辙，使全聚德的烤鸭能够在近百年中经久不衰，在一定程度上是依靠烤鸭师傅们精益求精的工作态度和一丝不苟的工作精神。据记载，在生意红火的时候，全聚德一天要卖出上百只鸭子，烤鸭师傅就要亲自给这上百只鸭子吹气，一天下来往往脸都吹肿了。再如送外卖的伙计同时负责为顾客片鸭子，这个过程同样是一个无法监督的过程，但伙计们为了练习片鸭子的技术而争相送外卖，因此这种工作也就不需要监督了。即便不是直接学习技术的工作，伙计们也毫不马虎，因为每一项工作都代表着自己是否是个能干的人，进而关系到自己在全聚德能否立住脚。

可见，全聚德的工作主要是靠师傅和伙计们精益求精的工作态度来主动完成的；掌柜们所能做的是信任店里的师傅和伙计，并通过各种仁爱的举动表现用人的诚意；掌柜对师傅和伙计的诚信，给了他们足够的空间，使之愿意和能够在工作中发挥主动性。掌柜们待人以诚、用人以信，师傅们和徒弟们在工作上精益求精，努力维护个人工作信誉，共同形成了全聚德内部的诚信。

在注意以上问题的同时，向优秀的企业学习如何内部认同一致化，是国内企业的一项重要举措。通过学习，我们可以提高管理手段和人员的素质，进而实现品牌的内部认同。

松下公司：用人不疑疑人不用

松下公司作为日本优秀公司的代表，是一个基业长青的公司。如果我们能够把松下的用人理念和管理理念，最主要的是品牌理念学到一二，用到我们的企业发展中去，对公司的未来有着非同寻常的意义。那么，我们应该向松下学什么呢？松下公司有句名言，松下公司的产品不是电器，而是人。而办企业，在一定意义上就是做人，我们首先应该从松下企业的人员管理学起。

1. 用什么样的人

关于使用什么样的人，松下企业有自己的观点。松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人，当然，优秀的人的确不少，可是有很大一部分不可靠，要么是不适应本企业的管理特点，要么就是招聘的时候没有看清楚，反而给企业带来困扰。所以松下在人才选拔

上，强调还是不要以挖人为主，而应以从内部培养为主。

松下公司用人的时候，常常这样做，如果碰到有要想从事新的工作的人，只要这个新人人品好，就可以让他去学习，进行试用，不必非要用有经验的人。公司招募时仅考虑适用的人才，程度过高，不见得就一定将其招进来。因为许多程度过于优秀的人会说："这儿的工作环境真差。"如果换成一个普通程度的人，他会感激地说"这个公司还蛮不错的"，从而尽心尽力地为公司工作。

那么，什么是"适当"的人才呢？松下公司认为，所谓"适当"，就是适当的公司，招募适当的人才。公司选择的，即使不能达到 100%，但能达到 70% 大概就不成问题了，达到 70%，有时候反而会觉得更好。只要人品好、肯苦干，技术和经验是可以学到的，即所谓劳动成果 = 能力 × 热忱（干劲）。

因此，松下公司经常从基层提拔年轻人，在提拔时一定本着"骑上马，送一程"的原则，不是只提升他的职位，还给予各种支持，帮他建立威信。松下公司要求提拔人才时最重要的一点是，绝不可有私心，必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为，树立了这种提拔风气，有利于青年人的成长，会带动整个公司各个方面的进步。

对于人才的标准，松下公司这样认为：不改初衷而虚心好学的人，不墨守成规而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支持上司的人，能忠于职守的人，有气概担当公司重任的人。

国内企业由于业务的迅速发展，不得已需要从市场上招聘许多人才进来。实际上确实存在着"外来的和尚留不住的现象"。因此，

在人才的招聘和使用当中，以德为本，招聘“适当”的人，既能节约人力资源成本，还易于培养企业的忠诚度，何乐而不为呢？

2. 依靠群体的智慧

松下企业的创始人松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下公司不是仅仅靠社长经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下公司把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为了发挥全体职工的勤奋精神，松下电器公司采取精神鼓励和物质奖励双管齐下的办法，激励职工。在精神鼓励方面，公司提倡“全员经营”，鼓励员工树立一种搞好经营是“职工自己的事”，职工是松下电器公司的主人翁精神。

集思广益，全员经营，是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司，每个人都把公司的事情当做自己的事情来干。全公司没有上下的区别，谁想到了好主意，就提出来，共同经营松下公司。松下公司认为：“如果职工无拘无束地向课长提出各种建议，那就等于课长完成了自己职责的一半，或者是一大半，反之，如果造成‘表面上唯命是从，内心打自己的小算盘’的局面，那只有使公司走向衰败。”松下公司对于职工提出的合理化建议，都认真对待，按成效分成1～9等，有的表扬，有的奖励，贡献大的给予重奖。总之，每一项建议都会得到满意的答复。

在物质奖励方面，既提倡员工为公司作出最大的付出，又为员工创造足够的休闲娱乐时间，使员工有足够的生活满意感。松下公司已经改变了过去按工龄和学历付酬的旧工资制，采用按照工作能

力确定报酬的新工资制，并不断提高职工的工资收入。松下公司不鼓励员工只盯着眼前的短期物质利益，因此松下公司员工的当期工资在较大国际化公司里面，相对来说是较低的。但是对于认同公司并想与公司一起长期发展的人，公司给予丰厚的报酬和福利，使员工即使到退休也没有后顾之忧。

公司采取的上述措施，引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”，从而燃烧起自己的热情，把创业精神用于工作，使整个工作群体产生了无法想象的伟大力量。

3. 如何留住人才

公司要发展，离不开一群优秀的人才长久地为公司服务，那么怎么才能营造良好的人才环境呢?

首先，任用就得信任。用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让下属全力以赴。如果上司不信任下属，动不动就指手画脚，使下属觉得他不过是奉命行事的机器而已，事情的成败与他能力高低无关，如此对于交办的任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易做到。有的时候许多人本身的素质无法让人信任，这会带来一定的用人风险。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情，交给他一个人去处理，能负担得起来吗?”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢?”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地，以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。

信任与怀疑之间，就有这么大的差别。因此对待要用之人，首先就要依赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得他人的效劳。不要随便因为一个小的错误而对整个人都失去信任。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至是行为上的争执，造成社会秩序的混乱。所以，如果同事之间能培养起信任他人的度量，不但可以提高办事效率，在整个公司营造一种互相信任的气氛和环境，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多温暖与和谐。

其次，不能忽略员工的升迁。适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同仁的努力。提升员工职位，应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助标准。一家公司想求得发展的最好办法，莫过于制造的产品日益精良。因此，在工作上必须造就更优秀的人才，应采取“因才适用”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制，完全依据才干、品德、经验来衡量，是否可以胜任另一个新的职务。

但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百的正确。有时，以为某人有八十分的程度，可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地，有的人办事能力却出乎意料。尽管如此，松下还是抱着一种“为所当为”的信念。公司认为，为了公司的前途和利益，必须要有冒险精神。如果确信了某人有百分之六十的能力，便可试用某一个较高的职务。其中的百分之六十是判断，其余的百分之四十就是下赌注，既然是赌博，就有输赢之别了，但常因公司的完全依赖和支持使他不负众望，将业务管理得有条不紊。可见，办理职员的职位提升，还不能缺少冒险的勇气。

松下公司有许多留住人才的策略，尤其以这两条更加重要。企业营造诚信的环境，对留住人才有着非常重要的意义。而为员工提供美好的发展机遇和前景，才能更加激励员工的斗志，脚踏实地地为公司的发展服务。

惠普公司：理念改变行为，行为创造结果

惠普公司（Hewlett-Packard）是世界上最大的计算机公司之一，其产品或被个人使用，或广泛应用于工业、商业、工程、科学和教育等领域。

60 多年来，惠普从一家年收入 4000 美元的公司，逐渐发展成为今天在全球拥有 145 000 名员工，分支机构遍及 170 个国家和地区，业务范围涵盖 IT 基础设施、全球服务、商用和家用计算以及打印和成像等领域，2014 年营业收入达 799 亿美元的信息产业巨擘。目前全世界有超过 10 亿人正在使用惠普技术。如今的惠普，作为全球领先的高科技公司，在美国财富 500 强中名列第 11 位，在全球财富 500 强中名列第 24 位，并在美国《商业周刊》评选的“全球最具价值品牌”中排名第 12 位。

1. 人才理念：尊重才能创造财富

惠普面对任何情况都坚信：只要给予员工适当的支持，他们愿意努力工作并一定会做得很好。我们吸纳那些能力卓越、个性迥异及富于创新精神的人加入惠普，我们承认他们对公司所做的努力和贡献。惠普人积极奉献，并能分享其通过努力所获得的成功。

（1）人才＝资本＋知识＝财富

“人才就是资本”，“知识就是财富”；人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业无形的财富，人才是企业无法估量的资本。只有充分尊重个人，充分调动人才的积极性，一个企业才能够创造出财富。

惠普公司老板休利特认为，当今的时代是信息时代，电子仪器公司不同于传统工业，是应用最新科学技术最多最快的产业部门。这样的企业对知识的渴求，远远大于其他企业。只有占据人才优势，才能在激烈的竞争中处于积极主动的地位；只有通过人才竞争能力，知识才可以发挥作用，产生威力。

用惠普公司经理的话讲，就是：“本公司发展的主要经验，就是寻求最佳人选。”

为了培养人才，惠普公司十分重视员工的培训，经常派工程师到高等院校去学习、深造，而工资照发；鼓励青年技术人员参加各种半脱产学习，公司为他们支付学费，报销路费，甚至于在住宿方面给予补贴；公司开展全员培训，每年都要举办上千个学习班。

惠普公司还十分重视吸纳人才。公司成员大多数是工程技术人员，他们每年都派出一批知人善任、有管理经验的技术管理干部，前往有名的高等学院选拔应届毕业生中的佼佼者，并由公司出路费，请他们到公司来，当面考评，优选慎聘。

只有懂得人才的重要性，一个企业才会真正尊重人才，尊重员工。

（2）博士＋汽车库＝公司

这条公式的内涵较为丰富。首先休利特尊重每一位员工，认为员工都是惠普的“博士”。休利特所坚持的信念是：“不论男女，大

家都想有一个富有创造性的工作，惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，肯定员工的个人成就。每位员工的尊严与价值是惠普公司极其重要的构成部分。”

“汽车库”式的方针，反映在惠普公司新产品开发的密集型战略上。公司每年用于新产品开发的费用，占销售收入的 8% ~ 10%。2013 年惠普 PDC 总计推出超过 10 款产品，包括笔记本电脑、台式机和服务器等，平均一个多月便完成一款新产品，产品开发效率改善幅度高达 40% 以上，研发时间缩短约 50%。

惠普认为在尊重的前提下，员工会尽自己最大的努力来回报公司，只有尊重和信任才能够打动员工，让员工忘我工作。

让优秀员工忘我工作的动力就是尊重，在惠普，每个人都能从工作中得到应有的尊重和自豪感。

（3）惠普的门户开放政策

惠普总裁办公室从来没有门，惠普大中华区总裁——陈翼良的办公室也没有门，惠普的文化也没有门。

中国员工受到顶头上司的不公正待遇或看到公司发生问题时，不会以忍为怀，可以直面陈诉，有时还要越级反映情况。陈翼良也曾越级上送过报告，而且得到了顶头上司的最真诚的歉意。

陈翼良追忆说，“我以前也曾越级报告过一次。我为了争取做中国惠普财务总监，曾找过一位管亚太区的副总裁，可是他认为我不了解中国内地，他的理由是我没有在中国内地呆过。但我觉得他没有给我机会说明我过去都做了一些什么事，因此我又去找惠普全球副总裁，我说以我过去的经验，我相信我在中国内地会做得很好；后来我又得到一个机会与这位副总裁共进晚餐，我再一次表述了我的观点。最后，我被批准来中国惠普做财务总监。

然而，我来到北京后，还是要向那位主管亚太区的副总裁直接汇报，但我并没有因为曾越级汇报而破坏了与他的关系。他后来还跟我说‘很抱歉，当时是我主观的判断，将来我要改进。’从这件事情就可以看出，在惠普，人与人相处时彼此之间都很尊重。这件事给我的启发也很大。”

尊重并不是虚无缥缈的东西，它需要每个人认真的实践。坦诚相见、彼此尊重，这是优秀企业成功的秘诀之一！

2. 管理理念：高层事关重要

客户总是希望惠普的产品和服务达到最高水准，同时希望所获价值亦能持续长久。为满足客户的这种要求，所有惠普人，尤其是经理级人员必须率先积极热情、加倍努力的工作。今天仍在使用的技术和管理方法明天也许会落后过时，为了在竞争中立于不败之地，惠普人时刻追求更新和更好的工作方式。

惠普的成就与高层变动

约翰·扬是继惠普创始人之后的第一任总裁，在他执掌公司的13年中，惠普的业务发展非常迅速。约翰·扬任惠普总裁之初，惠普的销售额不到30亿美元，三年后，惠普的销售额已高达132亿美元；约翰·扬大力发展小型计算机，推出个人电脑，使惠普成为一家大的电脑公司；约翰·扬还带领惠普做了一个重大决策，即进入打印机领域，并研制出了第一台激光打印机。

虽然约翰·扬在任期间对惠普贡献很大，但随着惠普的发展，惠普的官僚体制的危害性越来越明显。那些需要及时解决的问题，却被一层层设有委员会的管理机构拖延了下去，这使得惠普的业绩明显处于停缓状态，当时的惠普股票已下跌到每股25美元。约翰·扬看到问题的严重性，主动提出退休让位。

当时，普莱特接过约翰·扬的班，在其任职的8年中，惠普营业额增加了三倍，利润增加了四倍，计算机和打印机业务发展突飞猛进，使惠普成为世界第二大计算机公司。但到了次年的下半年，当惠普的营业收入达到400亿美元时，惠普发展的脚步突然开始缓慢下来。在以后的一年半中，惠普像是打了麻醉剂一样昏昏欲睡，增长缓慢。造成这种情况的原因：一是受亚洲金融风暴的波及；二是供货链出现了一些问题；三是没有很好地利用网上销售，对Internet的作用重视得不够；四是惠普的规模过于庞大。普莱特在惠普度过了短暂的艰难期之后，提出退休让位。

高层管理的能力水平直接关系到企业的成长，一个关注企业成长的高层领导人总会在合适的情况下做出合适的决策。

3. 服务理念：恪守职业道德

惠普坚持诚实经营、决不妥协。惠普公司希望惠普人彼此坦诚相待，以赢得他人的信任和忠诚。各级员工以最高的职业道德要求自己，任何时候都不能够怠慢顾客。作为公司不可分割的组成部分，这一根深蒂固的传统在员工中间代代相传。

同时惠普将对职业道德的恪守转化为对顾客要求的满足，对客户服务的提升。惠普认为：为客户提供最高质量的产品和服务以及最高的价值，将会赢得客户的尊重和忠诚。

惠普中国服务“四部曲”：

第一阶段：普及服务，客户促销。

这时的服务仍然局限于维修等售后服务，服务从由厂商自己负责，逐渐变为由产品的代理商负责，服务的主要目的是促进产品的销售。经过不断努力，惠普的服务覆盖到全国50个以上的城市，此时，中国IT服务渠道建设才开始启动，实现了从无到有的转变。

第二阶段：专业服务代理。

IT 服务从跑马圈地慢慢转变成连锁经营，渐渐出现了一些专业服务代理商，但服务的范围仍然局限于售后服务。当年，惠普服务拿到了 ISO9000 认证，从此开始在经销商中推广，强调统一的服务标准和形象，对全国的惠普服务提供商实行连锁店式管理。

第三阶段：专业服务提升。

这一时期是 IT 服务质量的提升期。惠普对服务商的管理由粗放式向集约式过渡；竞争的焦点从有服务过渡到对服务质量的控制；服务的内容从产品链的末端悄然向前转移，但仍然以售后服务为主；有一些服务，从产品的附属物变为独立的产品；有偿服务的概念开始走进人们的生活；惠普对笔记本电脑的修复时间从 3 天缩短到 1 小时。

第四阶段：服务品牌化。

服务内容回归本义，从维修等简单的售后服务变为售后、售中和售前全程服务；各种增值服务也逐渐出现。服务市场的竞争更加激烈。服务不再仅仅是“为产品擦灰的破海绵”，产品的整个价值链开始从制造端向用户应用端延伸，以服务为主体的经济形态逐渐浮现。

惠普公司把原来的惠普维修更名为“惠普金牌服务”。此次更名有两个用意：一是把惠普服务从维修的层面真正提升到服务的层面，除了维修外，用户还会得到更多增值服务；二是希望把惠普服务产品化，在服务网络中把服务变成一种有形的产品，而不再是产品的附庸。

从惠普服务的升级，我们可以看出惠普对服务的重视，对客户的重视。总而言之，惠普今后将通过服务来取得新的成功。

4. 团队精神理念

惠普十分清楚：只有内部精诚合作，才能实现企业共同的目标。惠普的承诺是：建立一支遍布全球的团队，努力工作，去满足股东及其服务有关人士的期望。经营中的利益和责任将由惠普人共同分享。

现代企业都是高技术、高风险、高投入的结合体，没有哪个个人可以独立地开发出新的产品，只有通过一个个团队的共同努力、共同合作才能够实现共同的目标。所以惠普以团队精神为核心共同开展新的业务。

5. 灵活与创新理念

惠普一直努力营造一个可容纳不同观点、鼓励创新的宽松工作环境。我们努力实现明确一致的总体目标，并且允许个人在实现公司目标时，灵活采用自己最佳的工作方式。惠普人有义务提高自身的工作能力，公司鼓励员工通过培训获得自我提高。在一个技术发展异常迅猛并要求员工能够立即适应的技术领域中，这一点尤为重要。

员工献计，公司发展。“惠普的企业文化鼓励创新，不安于现状。”惠普文化把惠普人的神经熏陶得很敏感，尤其对公司的发展更加关注。即使总裁看不见问题所在，也总有很多员工能看出来，更加可贵的是员工总是敢于提出问题，有时还会越级反映，而惠普董事会或最高层往往能做出及时反应，力挽颓势于初始，使惠普低谷期迅速缩短。

约翰·扬“执政”末期，惠普官僚体系严重，惠普创始人——帕卡德不断接到员工的拜访和来信，于是久不“朝政”的帕卡德来到惠普东瞧西问，最后终于找到了惠普的症结。普莱特当政晚期，惠

普发展处于停滞状态，惠普员工开始强烈呼唤新思维，普莱特经过一段时间的调查和反思后，将惠普公司一分为二，而后，又主动向董事会提出退位。

值得关注的是，约翰·扬与普莱特两位总裁的退位都是主动提出的，这与惠普人的一个理念有很大关系，即“与其让别人强迫你做改变，不如你自己做改变。”

只有注重创新的文化，员工才能够为企业献计献策，只有不甘于现状的企业文化才能够让员工直言上书。

6. 奉献社会才是最终目标

盈利并不是惠普的唯一目标，奉献社会、关注社会一直是惠普经营的宗旨。惠普一直认为科技的发展才是人类进步的根本原因，为教育做贡献，就是为人类做贡献。

（1）教育为本，惠普百年

多年来，中国惠普还与国内的教育部门和众多高校建立了多种形式的友好合作：资助成立了北京大学惠普计算机中心；设立惠普信息课堂培训中心；与教育部合作在著名高校设立惠普奖学金；赠送用于前沿科学研究的高性能计算机给中科院、清华大学；在清华大学和上海交通大学建立了中国惠普设计自动化中心等。为提高中国基础教育的水平，中国惠普开始在中国实施“现代教育技术”培训项目，传播“互动式教育”的现代教育理念。

中国惠普为四川省一所中学和一个网络资源中心捐赠了价值上百万元人民币的设备，帮助建立了四川省基础教育最大的教育网络平台，而且在北京市的普通中学设立了唯一一个教学管理干部专项奖，使许多优秀的教学管理经验得到很好的交流和总结。对于这些资助与捐赠，中国惠普不仅仅将其看作单纯的产品或资金

援助，其根本目的是要帮助那些处于数字鸿沟另一边的人们认知数字技术，适应信息社会的发展，学习和掌握自我生存与发展的能力。这不仅因为惠普公司有着提倡和支持教育事业的传统，也因为教育水准的提高将为中国的现代化建设提供更长远、更可靠的基础。

一个跨国公司尚且如此，我国的企业应当作何感想？积极投身公益事业，不断提升企业的知名度，树立良好的企业形象，才是开拓市场的有效之道。

（2）培训中国的“猴子”

重视人才培训是中国惠普长期以来坚持的宗旨。惠普不但为本公司培养自己的人才，更要为中国培养先进的管理精英，全面提高中国政府和企业领导者的管理水平。

惠普商学院和领导力发展中心，其百分百的“惠普特色”和与实践密切结合的针对性课程，得到了客户的高度评价，像惠普的众多优秀产品与服务一样，在客户中树立了自己的品牌形象。

正如中国惠普总裁孙振耀说的，面对时代的机遇和挑战，中国需要更多“猴子”一样的管理人才，从而为国内企业更好地成长、更从容地面对全球化竞争带来的巨大机遇与挑战尽一点绵薄之力，这正是中国惠普的夙愿。

“受之以鱼，不如授之以渔”，惠普对中国人才的培养，充分体现了惠普世界公民的核心价值观。

第四章

品牌传播：品牌名称和标识

经过上述的“5份素质提升、3份文化孕育”这一番长战线的拼搏努力，企业家们于身于心开始辛劳疲惫，但是万万不能就此松懈，虽然最后的这“2份长相”所占的总体比例分量不大，但“编筐织篓，全在收口”，且有部分人偏倾心于“一见钟情”，又加之中国加入了WTO，全球经济的一体化，市场的全球化，对于心存高远、放眼世界的企业家们来说，大家的产品就更需要一个世界化、信息化的名称，从而使得这“2份长相”显得格外重要。

20世纪70年代初，美国美孚石油公司为了适应形势的需要，动用7000多人、耗资1亿美元给自己取了一个满意的新名字：EXXON埃克森。同样，可口可乐为了翻译成现在的这个绝妙无双的名字，也不惜投入5000万美元巨资。由此可见，对于一个企业来说，取一个好名字的重要性不言而喻，同时它对于开拓市场、参与竞争和产品品牌化也大有好处。

一、如何给品牌起个好名字

（一）好名称具体能带给企业什么好处

一个好的产品名称，可以令新产品在一目了然中抢得商机，可以让默默无闻的产品在人们的口头中复活，还可以使品牌产品走向成熟强盛、甚至长青不老。这是企业实施品牌战略的第一步，关键一步，必要的一步。借用 IBM 有句广告口号“不论是一小步还是一大步，都是带动世界前进的脚步”，品牌命名的这一步，正是品牌成功的第一步，是创造品牌价值的关键一步！不能说它必然是成功，但是可以肯定地说：一个晦涩的、不英不文、不伦不类、难懂拗口、无个性无文化的产品名字，在变幻莫测的市场大战中，面对的肯定是一条非常崎岖又荆棘的道路！我们现在面临的是一个“形象挂帅”的时代，“名正才会言顺”，起个好的产品名称是企业获胜的头一步。其具体作用如下。

1. 有利于提升商品的档次和品味

人们直接就能从品牌名称中解读出产品的特点、个性，解读出品牌文化和企业文化。一个好的产品名称，洋溢个性，耐人寻味，

引发形象而美好的联想，会给顾客留下难忘而深刻的印象。

例如，前面提到过的美国 P&G 宝洁公司的妇女卫生巾“护舒宝”，中文名称极为贴切地言喻了产品的特点，而其英文“whisper”意思是“低声地说，私下说，悄悄话”，给人一种贴心的感觉；且中文和英文的发音也很优美，音调基本一致，这就是一个非常优秀的、成功的产品命名。能如此讲究和重视品牌名称的企业，其产品本身就值得尊重和信赖。

2. 有利于提升企业形象

企业形象是产品形象和文化的主要载体和重要体现。良好的企业形象更容易为企业赢得客户的信赖和合作，容易获得社会的支持。

例如，当年做电脑代理起家、现在发展成为中国 IT 行业的巨人，她有个美丽而伟大的中文名字，就是“联想”，她的英文名字“LEGEND”是“传奇、传说、英雄故事”的意思。二者皆给人一种积极向上、勇往直前的印象。这就大大丰富了企业的形象，让客户在受到其精神感染的同时更容易接受它的产品。

3. 有利于塑造品牌形象

优美、个性的名字，易于识别，易于编织品牌故事，从而使得品牌形象鲜明，让人记忆深刻。

例如，美国的“ESPRIT”，来自法语，其意义是：才气、精神、生机；很好地体现了其寄托的品牌文化，无需大量的阐述，也无需大量的夸捧。来自法国的“GUESS”女装，意义是“猜”，非常形象、生动、有趣且耐人寻味。来自德国的“ANTANO”“蚂蚁阿诺”童装，命名也十分精彩。首先，蚂蚁是全世界儿童都喜爱又熟识的小动物；其次，蚂蚁这种动物具有集体团队精神，具有坚持不懈的劲头，这些名称都方便品牌形象的识别和塑造，也容易编织

动人的故事，容易进行非常有效的事件行销。

国内也有一些很好的品牌名称。我国的“七匹狼”“SEPTWOVES”，其命名起点是一部电影，“七匹狼”巧借其名，并且深入地进行文化挖掘，很智慧地将狼的勇敢、自强、桀骜不驯等特点与其男士休闲服装联系起来，并聘请响彻全国的流行歌曲《狼》的作者，也是演唱者的齐秦做形象演绎，相得益彰。

4. 节省大量广告费用

一个开始就很俗或难念难听、不能引发顾客美好联想的产品，在开拓市场时，将不得不投入更多的宣传费用，即便如此，其品牌形象和品牌文化也很难塑造，即使知名度颇高，但是美誉度不足，没有魅力，缺乏号召力，顾客只是勉强听说过你的产品，但就是不认同也就不能购买，更别说培养顾客的忠诚度了，最终的市场表现都是不堪一击。这是先天不良导致的后果。相反，一个优秀的品牌名称，将减小品牌推广的阻力，从而大大减少了品牌推广的成本！这就是名字的力量，也正是准确命名的伟大意义！

例如春都火腿肠当年的“春都进万家，宾朋满天下”，一句充满了热情洋溢、令人感到温暖和谐的广告词，让人们在不经意间便熟记于胸。与其异曲同工之妙的还有“今年二十，明年十八”（白丽美容香皂），“JUST DO IT！”（NIKE 耐克），等等。

5. 品牌资产的迅速增值

企业的经营一般是通过制造产品或提供服务而实现利润和积累资产的。但是企业家们必须认识到：品牌也是资产，并且品牌是更重要的资产。正如我们前面所讲，企业的经营就是品牌经营。无论在制造业或服务业，在产品越来越同质化的今天，让你的产品 / 服务在茫茫市场中即便不能一枝独秀，也一定要出类拔萃，那你就必

须赢得你的上帝——顾客的青睐，而品牌正是你的产品 / 服务留给客户心中的印象，是唯一让你生存发展的出路和武器。

一个企业名称的重要性如此可见一斑，那我们在热情而又认真地为你的品牌命名时，应该注意哪些问题呢？

（二）如何给品牌命名

1. 品牌命名四原则

要为一个企业取出理想的品牌名称，大致应该遵循以下四个方面原则。

第一，应该符合品牌的核心定位。

前面我们讲过，每个品牌都有自己的定位和价值取向。那么品牌名称必然要符合企业属性，去表达品牌的定位和价值，这样才能便于传播的一体化。

第二，要注意与竞争对手区别。

世界战略管理大师波特（Porter）认为，企业的竞争必须实现差异化。意思是尽量与竞争对手提供“与众不同的主张”。目前我国很多产品已进入相对过剩的经济时代。企业大规模生产的结果是产品单一，差异不明显。随着全球经济一体化的加速，现在企业正经历全面的“同质化”。随着生活质量的提高和人本意识的增强，消费者要求产品能体现出自我个性。如果产品没有差异化，品牌将淹没在“人民的汪洋大海”之中，最终都成为“同志”。没有差异，也就不可能有品牌。

第三，要符合目标顾客的审美个性。

按波特（Porter）集中化竞争战略理论，企业要在竞争中脱颖而

出，必须主攻某个“特定的顾客群”和“细分市场”。当今中国正处于深刻的社会转型期，社会阶层逐步细分：小开、BOBO、中产阶级等，阶层中还划分出许多亚阶层。不难看出，今后的社会将步入 CLUB 经济时代，每个小群体都会围绕“自己”的“组织”，消费“自己”的品牌，在“自己”的“地盘”活动。这样，世界市场经营中一个非常明显的趋势就是消费越来越从共性消费向个性消费转变。可以说，面对阶层细分，消费模式步入多品种、小批量时代。意思就是，同一群落的人群消费同类的产品也有不同的动机和感受。企业如果不“拿出新招，细分市场，采用二维、三维战略，创造细分，满足目标顾客差异”，而仍然沿用平面时代的“一体化”无细分战略，将必死无疑。简单地说就是，品牌名称必须符合目标顾客的审美。

第四，品牌名称要与良好的视觉图案和符号相匹配。

“好马配好鞍”。有了一个好的名称之后，还要有一个与之匹配的图案和符号。品牌专家大卫爱格（Davida Aker）认为“一个成功的符号或标志，能整合和强化一个品牌的认同，加深消费者对品牌的独特印象”。例如“耐克”（NIKE）的钩形商标简约有力，充满动感，与名称匹配完美。

2. 品牌命名五注意

第一注意：好听。

这个原则是指品牌的名称听起来要舒服，不致使人产生某种痛苦的联想，也不致使人觉得不堪入耳。

分析一下世界知名度高的品牌名称，不难发现，其名称设计很符合声韵学的要求，大致遵循平仄之声要求。如柯达（Kodak）就是平仄；海尔（Hair）在发音时也是平仄；至于摩托罗拉（Motorola）则是平仄仄平相结合。这些品牌的名称听起来很悦耳，

在听觉上不致引起抵触。

同样，品牌名称好听不一定有特别意义，倒是追求品牌产品功能的一些名称听起来不那么顺耳。如有的品牌名称一听就让人作呕，虽说产品功效一听了然，但若是一家人吃晚饭时看电视，听到这种名称的广告，恐怕这顿饭的兴致是要骤减许多了。

而对于 Kodak（柯达），其名称并无特别意义，却成为美国高含金量的品牌，其品牌价值当年达到 132.67 亿美元，而其品牌销售收入达到 14.7 亿美元，占公司销售比率的 97%。可以说，Kodak 就是一个专卖牌子的公司。而这个牌子的发明人乔治·伊斯曼起初发明它时，却并未作过多考虑，而是因为他本人非常喜欢字母“K”，因此他决定名称首末字母用“K”，而中间又随意收集几个字母，最终定下了 Kodak 这个享誉世界的商标品牌。

第二注意：好看。

好看是指品牌标识要醒目，让人看完之后赏心悦目，从而留下对这个产品或服务的美好印象。

海尔（Hair）的品牌名称设计就很好地注意到了这一点。在其商标上，两个小孩相互扶着的可爱形象很让人喜爱。而最初，这两个小孩的形象是由海尔以前的名称——琴岛—利勃海尔变化而来的。德国总理科尔访华时，总裁张瑞敏讲，这两个小男孩，一个代表中国儿童，一个代表德国儿童，其寓意当然是指青岛海尔集团与德国利勃海尔的合作了。

同样，McDonald’s 也是以其双拱门的 M 形标志饮誉全球。首先，在英文里，M 象征的是母亲（Mother），带给人的就是一种亲切和感觉，让所有的小孩不禁为之动心；其次，M 形从外表看，还象征着母亲的乳房。当然人们看后产生这种联想，自然亲切感也就油然

而生了。麦当劳的M形标志还通过这样一个经典广告表现出来：

一间小屋里，一个小男孩躺在一个秋千式的摇篮里。当这个秋千一荡高时，小男孩脸上露出了笑容，双手使劲地拍着，但当秋千荡下时，小男孩马上哭起来，而再荡高时，小男孩又笑着拍起手来，如此周而复始。

接着，镜头移向了窗外，原来是麦当劳的M形标志在小男孩眼前忽隐忽现给小男孩带来的不同感受。

第三注意：好记。

好记是指名称简洁有深义，琅琅上口，易于记忆，在捕捉住顾客的视觉与听觉的同时，也留在了顾客的记忆深处。

Sony（索尼）在世界十大驰名商标中，1996年位居第二，仅次于Coca Cola。而其成功的众多因素中，名称易记无疑是一大优势。在索尼创立之初，井深大和盛田昭夫查阅了各种字典，终于发现拉丁语有“Sonus”一词，词的意义是“声音”，正好与索尼的音像制品相配。而同时，当时日本“Sunny boy”（可爱的少年）一语也很流行。于是，二人一合计，便用上了Sony这个商标，接着，东京通信工业公司也正式更名为Sony。这个简单易记的商标很快在日本乃至世界闻名起来。

Coca Cola也是如此，其配方发明人彭佰博士将两种主要原料可可（Coca）和可乐（Cola）连缀在一起而成。而更绝的是，我国的翻译者创造性地将其译成“可口可乐”，更是一大经典商标译案，不但可口，而且可乐，当然也就可记而难忘了。

第四注意：特别。

特别是指在品牌名称设计上以精巧的构思突出个性，于有形象处展示自己的特点，于万绿丛中一点红而显出。

Motorola 在设计时，就充分突出了个性。面对扬名在先的 Motorola’s，同有 M 字母的摩托罗拉欲再以 M 显其标识，唯有从绿叶中寻红花了。果然，摩托罗拉将其 M 设计成棱角分明，双峰突出的 M 形，再赋以“飞越无限”的主题，自然令受众刮目相看了。其分明的棱角，突起的双峰，无不表明自己在无线通信领域里的特殊地位，而其“飞越无限”的主题又让人极易将 M 幻化成一对翅膀振翅飞翔，使人想起无线通信的便捷。

第五注意：情深。

情深是指品牌要有一定的文化韵味或一定的情感内涵，让人们在使用此产品或服务时体会到一种情感上的享受，一种精神上的追求。

唐朝诗人王维有诗：“红豆生南国，春来发几枝？愿君多采撷，此物最相思。”于是，有人从中发现了商机，红豆是纯洁美好情感的象征，那么以此为衣服的品牌，则其价值当不可与其他品牌同日而语。于是，周耀庭以红豆为名，创立了江苏红豆集团，生产的红豆衬衫也就成了一个颇具文化内涵的品牌，它将五千年中国文化里的爱慕之意、思念之情尽皆浓缩于此。于是，青年人互赠红豆衣服，表达高尚纯洁的爱情；老年人珍藏红豆衣服，以怀念昔日相思之情；华侨留赠红豆衣服，以明爱国之心，思乡之情；甚至连日本人也很看重其文化价值，纷纷购买来赠亲送友，并力邀红豆集团赴日合资办厂，生产红豆牌衬衫。

近年来，国际化进程成为中国各大型企业的重点战略，已有上千家企业进军海外。那么企业在进行品牌命名时就要注意国外的一些风俗禁忌。

在国内市场很有名气的“金利来”产品及商标，最初的名字并没有一步到位叫“金利来”，而是叫“金狮”，结果产品还没有出国

便遇到了问题。

一次，金利来的董事长曾宪梓先生将两条上等的“金狮”领带送给一位亲戚，结果人家不高兴地说：“我才不戴你的领带呢，尽输，尽输，什么都输掉了。”原来，粤语的“狮”与“输”发音相同。于是曾先生彻夜未眠，绞尽脑汁想出一个万全之策：将“金狮”的英文“Gold Lion”用音译与意译相结合的方法，演变成新的名字，即今天的“金利来”。这样，“尽输”摇身一变成了“金利来”，既符合中国人的文化心理，又保持了名称的稳定性，以这个吉祥的名字创造了一个“男人的世界”。

又如南京长江机器厂的“蝙蝠”牌电扇，虽然在国内叫得很响，但因蝙蝠在许多国家被视为邪恶和不洁的同义词，所以在进入国际市场时，不得不改为“美佳乐”。再如国内著名“大象”牌电池，在打入欧美国家时没成想受到了冷落，原因并不在于产品本身的质量，而仅仅是因为欧美人常把大象看做是蠢笨的化身。

3. 品牌命名的一般方法与案例

下面列举几个品牌命名的方法与案例，供大家参考。

（1）按产品或行业特点取名

“南极人”和“北极绒”——保暖内衣，还没穿到身上，光看名称就感觉到暖和。

“婷美”——与“挺美”谐音，做女人当然“挺”好。

“劲霸”、“拼”牌、“雄”——主张男人的力量。这三个品牌经常出现在拳击、武术比赛的赞助商名单中，这与其名字的硬朗是分不开的。

“爱慕”、“宜而爽”——内衣讲究更多的就是“爱”和“爽”。

“圣雪绒”、“童王”、“兽王”（皮衣）——指望成为所在行业之“王”。

上述方法的出发点就是“符合品牌的核心定位”。

（2）以怪求胜

21世纪是一个个性张扬的时代，人们不再“人云亦云”，开始特立独行、大行其道，尤其一些前卫的服装企业往往喜欢注册较“酷”的商标，以“怪”取胜，争取一鸣惊人。

“E-mail”、“酷拉拉”、“例外”、“第五元素”、“情报站”、“芝麻开门”、“小魔鱼”、“U2”、“西瓜太郎”、“佐治小子”、“博士蛙”、“生活几何”等，够怪吧。乍一看它们根本不像服装品牌，与其说是表达服装，不如说是表达一种“炫”的生活主张。

由于人们的追求“反弹”和逆向，所以像“哥弟”这样地道的男人名，却成为女装品牌的名称；而“木头人”则表达的是“阿甘”式的大智。

（3）以“土”求胜

相对前卫派，喜欢玩沉默与深沉的人士也不少，一些看似土里土气的名字在如今这个个性张扬的时代也备受喜爱。

“丑妹”、“新郎”、“阿尤”、“五色土”、“好日子”、“老三”、“老K”、“群工”这些名称虽土，却土得有理，土得可爱。相反、像“阔佬”、“太子王”、“即发”这些名字在引导健康文化和价值观念的影响下则稍显土气，难得人心。

“前卫”与“老土”的取名方法之目的是“尽量去与竞争对手区别”。

（4）按阶层和目标顾客细分取名

以阶层取名的例如“白领”、“蓝领”、“BOSS”、“城市俪人”、“格格”、“才子”、“淑女屋”、“绅士”。

以目标顾客群的生存状态取名的例如“与狼共舞”、“异乡人”

（Stunner）、“东方夫人”、“红孩儿”、“披头士”、“街头男孩”、“花花公子”。

这种名称的特点是通过字面直接表达品牌对顾客的细分和价值取向，消费者需要去“对号入座”，符合了“目标顾客的价值审美个性”。

（5）以“名”得名

一些事物有了名气后，我们便请它来助兴自己的企业，虽有投机取巧之嫌，有时却可起到事半功倍之效。

有以著名设计师的名字命名的，如“范思哲”、“夏奈尔”、“三宅一生”、“皮尔·卡丹”、“王化”、“马克·张”。

有以服装业以外的名人进行延伸命名的，如“朱时茂”、“李宁”。

有以历史名人命名的，如“成吉思汗”、“诃额伦”（成吉思汗的母亲）、“恺撒”、“马可波罗”。

（6）模仿取名

以国外、国内知名服装企业品牌的名称稍做修改注册商标，混淆视听，在似是而非之中省财省力便可抢得先机，也不失为一种好办法。

“浪凡杜彭”模仿“都彭”；“皮尔王子”模仿“皮尔·卡丹”；“富贵鸟”模仿“报喜鸟”；“英皇天奴”模仿“华伦天奴”；“亿都川”模仿“伊都锦”；“老人城”模仿“老人头”。

更有甚者，以国内、外明星或著名品牌名称在中国地区抢注或模仿，如“雷诺”、“别克”（鞋业）、“胜·成龙”、“朴树”。

我们对这种模仿取名，“借力打力”的策略要有一定的心理准备，因为虽然名称短期内容易传播，一上市便“混”个脸熟，但从

长久性来看，模仿出来的品牌没有“个性”，不适于长期生存。同时，它也面对着国际知识产权强力保护的压力和风险。据说，篮球巨星迈克尔·乔丹来华，主要目的就是要推出自己的乔丹运动服饰。那么在国内具有较大知名度的模仿抢注品牌“乔丹”运动鞋就将面临着强制改名的尴尬境地和巨大风险。

（7）以洋求“洋”：

“美特斯·邦威”、“华伦天奴·古柏”、“罗马世家”、“法国胜龙”、“达拉吉”，无不以洋求“洋”，很好地迎合了部分消费者的崇洋心理。真可谓洋劲十足，洋洋得意。

（8）以数字、字母取名

“π”、“柒牌”、“MV”、“37°　T.S.Q”、“CMD”、“三Q”、“FAPAI”。这些名字都是让人丈二和尚摸不着头脑，可某些喜欢研究探索的人越是不懂就越产生探究心态，那么这些品牌名也就发挥其功效了。

（9）意会取名

很多品牌名称是具有一定含义的，一个富有深刻含义的名称有时易于让人接受。

“庄吉”——庄重一生，吉祥一生；“报喜鸟”——喜兴，好运；“法派”——欧陆气派；“帝”（Empereurs）——黄帝遗风；“尊贵之家”（Pal Ziler）——定位在尊贵位置。

（10）以地名取名

直接引用地名为产品名称增加了一定的地域情感。

“鄂尔多斯”、“天坛”、“苏派”、“顺美”、“福建大帝”。但像“南街村”、“王佐”这样以村庄取名的品牌，如果进行全国化甚至国际化销售、提升品牌高度时就会受到名称的制约。

（11）以动植物取名

一般以故事丰富、外观特征突出的动物和有美好象征的植物来命名。如“鳄鱼”、“啄木鸟”、“袋鼠”、“灰鼠”、“金羊”、“七匹狼”、“海螺”、“鹿王”；“春竹”、“薰衣草”、“相思叶”、“苹果”（Apple）。

品牌延伸：主业本不是服装的一些品牌进行品牌多元化的延伸：如百事可乐的“百事”服饰、万宝路香烟的“万宝路”服饰。

当然也有一些品牌进行延伸后引发消费者争议的。像娃哈哈进行童装业务延伸，可口可乐总裁听到这个消息后大喜过望，他认为，“非常可乐”将不再是可口可乐在中国的对手。事实正是如此，企业家们在品牌延伸时一定要注意这种延伸是否符合品牌的核心价值定位，是否与主业有一定的正关联，是否会对主业产生较大的冲击。

这里特别要强调，对于服装服饰行业，品牌的力量更大，品牌的意义更大。对于一家铝合金门窗或标准件的生产企业，品牌的名称相对服装服饰业来说，要弱化得多，机械产品更重视产品的数据指标规范的准确性和过硬的产品质量；而对于品牌服装来说，人们购买的除了具有穿着功能的衣服外，还得到了他/她所希望的品牌所体现的风格、身份、价值、文化、时尚、精神等，后者正是品牌的意义和魅力所在。所以对于服装服饰业来说，品牌的意义和力量更深远更强大，而品牌的命名，要让这个名称承载起品牌的文化内涵，成为品牌的代言符号，当然任重道远。

以上简单地总结了品牌取名的原则和技巧，由于一个品牌名称在真正成功之后面对的将是一个国际范围，所以在规划一个优秀的产品品牌或名称时还应考虑如下几个因素。

①最好中文和英文的意义和行业特征及产品定位相契合。

②中文和英文的意义应非常有趣且个性化，耐人玩味。

③中文和英文的意义相配合协调。

④中文和英文的意义能引起美好的联想。

⑤中文和英文的发音相对称，并且发出的音调或洪亮或优美而清晰。

⑥中文和英文便于美术化视觉处理。

⑦中文长度一般不超过 4 个汉字，英文长度一般不超过 12 个字母。

⑧回避市场上雷同的中文和英文。

⑨考虑商标注册的可行性。

⑩最好考虑到 Internet 网站域名的注册问题。

⑪中文汉字的拆分和组合与英文字母的拆分和组合。

⑫可以先起中文名，后配英文；先起英文名，后配中文；中文和英文一并选配。

4. 品牌名称翻译三技巧

一个品牌如果有中文与英文两个名字的时候就涉及翻译问题。在这里总结了翻译的三种主要技巧。

（1）音译

Chanel——“夏奈尔”；Versace——“范思哲”；Yvesssainlaurent——“伊夫 · 圣洛朗”；红贝——“here be”；顺美——“smart”。这些名称翻译的主要技巧是注意翻译的本地化，既要上口、吉利，又要注意有节奏和肌理，还要符合当地人的文化欣赏品味。

（2）意译

Playboy——“花花公子”；Goldline——“金利来”；Crocodi-

le——“鳄鱼”；Plover——“啄木鸟”；“杉杉”——Firs；“异乡人”——Stunner。此种方法比音译更具难度，只有翻译得好，才会起到文化融合、给人以启示的作用，并且易于记忆。为国际化考虑，最好是注册专有名词。“联想”是一个典型的例子。联想走向国际化，就碰到商标被抢注的尴尬。联想（Legend）商标被注册的时间甚至比国内还早。原因是这样含义美好、在字典上又能查到的词汇，非常容易被注册。所以联想自创了一个新的名称“Lenovo”，这则是一个完全自创的单词，因此它是唯一的。

（3）音译和意译结合

Reebok 译成“锐步”，既在发音上相似，“锐步”的中文又可以表达锐意进取、快捷的步伐，非常符合品牌定位；NIKE——“耐克”，耐力、耐磨。一个“耐”字译出了神韵；“雅戈尔”翻译成 Younger，音相近，同时表达品牌“青春”的定位。

在商标的中译英中，许多企业运用拼音方法解决中国商标的翻译。如“亿都川”（YDC）、“丹顶鹤”（DANDINGHE）、“李宁”（LiNing）。值得说明的是，第一，汉语拼音不具有国际性，不通用，许多外国人无法正确拼出企业的商标读音，而且不适当的运用会闹出误会。如 Puke（扑克的汉语拼音）正好是英语中“呕吐”的意思；第二，无法表达商标中所蕴涵的企业文化。如果“雅戈尔”采用汉语拼音的方式则为“YaGeEr”，根本无法表示“青春”的含义。

大浪淘沙始得金，一个理想的品牌名称是需要经过大海捞针般的搜寻、字斟句酌的思辨、千锤百炼的提升。这是一种非常特殊的思维，一种十分辛苦的探索，一种锲而不舍的追求。因而，品牌命名便成为一种不可逆转的趋势。

（三）世界著名品牌命名的故事

世界著名品牌的命名，常伴随着有趣的故事。好的名称常常源自很偶然的创意。在品牌命名中，灵感也是一个非常重要的因素。这里我们不妨费点笔墨叙述一些世界品牌命名的故事，也许会使人悟出命名的巧妙方法。

例：Marlboro（万宝路）

1847，菲利普·莫里斯在伦敦邦德大街开办了烟草销售商店，30年后发展为公司。在父子两人的苦心经营下，推出了几种品牌香烟，这些品牌都带有高贵的内涵。Blues暗示贵族血统；Cambridge取自伦敦贵族区名；Derby代表上流社会热衷的赛马会；Marlborough指马尔博罗市，是以菲利普·莫里斯的好友马尔博罗公爵的封号命名的。公爵一直帮助和支持菲利普·莫里斯公司，为感谢公爵，就将其封号（也是市名）作为香烟的一个名称。出乎意料的是，该名称品牌的香烟销量最大。

1924年，菲利普·莫里斯公司即将迁往美国弗吉尼亚州里士满市。小菲利普·莫里斯为设计出一个新的香烟品牌，已在办公室里挖空心思地想了几天。一天，他偶一抬头，无意间看到了墙上挂着的美国地图上一个似曾相识的地名Marlboro，恰好与公司在英国最畅销的牌号Marlborough相似，他一阵狂喜，马上记下这个地方，选为新推出的香烟名称。

昔日的人名、地名，今天已是世界最昂贵的Marlboro香烟品牌。

例：555

A. 列维是爱尔达丝烟草公司的创始人，起初这家公司的名气很

小，他一直努力想找到一个能叫得响的香烟名称，但长期未能如愿。

1947 年的一天，列维在喧闹的纽约火车站挤车，突然该辆列车的编号 999 映入了他的眼帘。他异常兴奋，多么奇妙的数字组合，就用它作为自己产品的品牌名称。一想到此，不禁脱口而出："宝贝儿，可找到你了！"招致周围乘客的惊异眼光。

随后，在一年时间里，列维一口气推出了从 111，222，333，直到 999 牌号的香烟。虽然列维对 999 品牌最为偏爱，但顾客最喜欢的却是 555 牌；最后他只好忍痛割爱，只保留了 555 牌。没过几年，555 牌香烟便风靡全球。有趣的是，999 在 40 多年后却成了中国药品的著名品牌。

例：NIKE（耐克）

耐克体育用品公司名称的由来有两种说法：一种说法是取自公司创办人菲尔·耐克的名字，另一种说法是引自希腊神话中胜利女神的名字。

据说，1971 年有一家名为"蓝带"的体育用品公司，老板为了扩大市场，重树公司及产品形象，提出将公司名称改为"六度空间"。职员们认为这个名称过于含糊和抽象，不适合作为公司和产品的名称，为了公司的前途，应另择更好的名称。老板无奈，要求职员们在 12 小时之内必须想出更好的名字，否则就用"六度空间"。

一个名叫杰夫·约翰逊的职员，想着想着就睡着了。他在梦中遇见了胜利女神 NIKE，一声"NIKE"脱口而出。传说 NIKE 身上生有双翼，携带橄榄枝，给人们带来胜利和诸神礼物，是吉祥、正义和美丽之神。于是"耐克"便成为蓝带公司的新名称，随之传遍世界。

例：Nest（雀巢）

19 世纪中叶，瑞士的一个学者型食品技术人员亨利·内斯特尔

（Henri Nestle）发明了一种育儿用乳制品，即把果糖和营养剂加入奶粉中，是当时很优秀的育儿食品，但产量很少，内斯特尔仍主要从事科学研究工作。

1865 年，一位朋友告诉内斯特尔，婴儿喝了他的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧，解了难。听到这一消息后，内斯特尔在 1867 年终于创立了育儿奶粉公司并取其名 Nestle 为其产品品牌，并以鸟巢图案为标志。因为英文雀巢（NET）与其名为同一词根，故中文一并译为雀巢。实际上内斯特尔（Nestle）英文的含义为“舒适安顿下来”和“依偎”。无论如何解释，一提起这个名称，都会使人想起待哺乳的婴儿、慈爱的母亲和健康营养的雀巢产品。

例：SONY（索尼）

索尼原有的名称为东京通信工业株式会社。1953 年，当盛田昭夫到美国考察时，发现竟无人能把这个名称念下来，因此，他们发誓一定找一个全世界都通用的名字。

有一天，他们翻阅字典时无意翻到拉丁词“Sonus”，意为“声音”，这恰好与公司行业有关，于是他们从该词开始找起。当时日本使用外来语的现象日渐普遍，有些人把聪明可爱的男孩叫做“Sonny”，而属于同一词根的“sunny”（艳阳）和“sonny”都有乐观、明亮的意思，这体现了公司刚刚起步、期望前途光明的愿景。遗憾的是“Sonny”日文的罗马拼音是“Sohnnee”（赔钱的意思），显然不能用它来推出新产品。

经过数日的冥思苦想后，有一天盛田昭夫茅塞顿开，何不去掉一个字母，就叫“Sony”！这样，一个世界性的名称诞生了，它有聪明、可爱、幼稚、乐观、光明等丰富的内涵。索尼后来成功的事

实印证了这一名称的妙趣。

例：MERCEDES-BENS（梅塞德斯—奔驰）

1899年，法国南部举行汽车比赛。一位极为富有的奥地利人埃米尔·杰林耐克没有获胜的把握，就用其女儿的名字梅塞德斯参赛，乞求好运的到来，最后果然获胜。

杰林耐克驾驶的恰好是一辆戴姆勒厂生产的汽车。该厂总工程师威廉·梅白克抓住机遇，改进工艺，提高汽车技能。杰林耐克以55万马克买下了改进后的新车36辆，要求标以“梅塞德斯”名称，并享有两个国家的独家经销权。1900年威廉·梅白克去世后，其儿子小梅白克用星号加圈作为轻型车的标志，这个标志取材于老梅白克曾在一张地图名片上标明戴姆勒汽车厂位置的符号。1909年，名称与标志融为一体，后经几次改进，成为现在人们熟识的方向盘状商标。

1926年，戴姆勒厂和奔驰汽车厂合并，成立了“戴姆勒—奔驰公司”，汽车名称也改为“梅塞德斯—奔驰”。

二、品牌标识

“好马配好鞍”——为品牌取好了名称，当然要找一个良好的视觉图案和符号与之相匹配。这也是前面命名规则所提到的。

奥克斯集团启用新品牌标识，正式将标识切换为由中英文上下两部分构成的新标志，上面部分是全英文字母“AUX”，下面部分

是特殊字体呈现的“奥克斯”汉字。与此同时更换标识的还有：从“戴尔电脑”到“戴尔公司”，从“厦新”到“夏新”，从“联想Legend”到“联想Lenovo”，从“世通”到“MCI”，以及华旗资讯启用新标识“aigo爱国者”等。一系列事件都显示，追寻一个优秀的品牌标识已成了当前企业界的一种趋势和潮流。那么品牌标识对于一个企业到底有着什么作用呢？

品牌标识就是大家俗称的商标。商标对于一个品牌的意义就如同一个人的外貌，因此当你面对消费者的时候如何定义一个品牌的形象具有非常重要的意义。任何类型的品牌形象载体均不可能只包含一种形象，而是各种类型形象的组合体，只不过有主次之分。品牌标识所传达出来的形象也是如此。但是，为了最大限度地发挥标识的品牌形象表达功能，标识的主体形象必须符合品牌形象类型的要求并且非常鲜明，否则对于品牌形象的建立就非常不利。

对于各个品牌的形象在商标上应该如何表现出来呢？下面收集了一些实例做以简单分析，希望能够给企业家们带来一些启示。

（一）说明性品牌标识实例

实例1：康师傅品牌辅助标识——通过产品象征物（厨师帽）表现行业特点



食品业是地道的传统产业，因此国内市场早就已经发展到了价值性的品牌经营阶段，甚至已经到达了精神性品牌经营阶段（具体阶段需通过调研数值计算才能得出，这里有关于品牌经营阶段的判断具有局限性，未必准确），虽然此标识有很强的说明性形象特征，但是卡通的形象给人以活泼印象，因此也能给人较强的价值性形象感受，否则就会显得比较落后，大大减弱品牌的竞争力。所以“康师傅”“一石二鸟”，形神兼备，在“轻松”中获取了成功。

实例2：志高空调（空调风扇）——表现关键部件造型



家电行业早在20世纪90年代中期就已经发展到了技术性品牌经营阶段，90年代末期发展到了价值性品牌经营阶段。志高与胜风在90年代初期在广东的品牌知名度和美誉度都还算是不错的，但是这两个品牌标识的说明性形象发展到90年代中期就已经开始不能很好地适应市场的要求了，也正是从那时开始，它们的市场表现开始走向了下坡路。到了90年代末，胜风空调、风扇就已经在市场上消失了。好不容易坚持下来的志高还在标榜“全球家庭新选择”、“选品质，选志高”，可是绝大多数消费者是不会选择一个看起来已经过时的品牌，即使它比较便宜。虽然志高没有“笑到最后”，但是凭借其出色的企业标识也曾“笑得最好”。

实例 3：卓尔涂料——表现产品形态（液态）



液态涂料似乎不需要过多的说明，甚至根本无需指出，然而卓尔涂料却用了一个形象的形态标识让人们一看到它的商标仿佛就已经拎起了涂料桶。

实例 4：三洋电器——表现产品电子电器感

SANYO

20 世纪 90 年代科龙、万和、TCL 等许多家电品牌的标识均采用类似于三洋的多线条方式表现自己所属的行业类型。如今，这些品牌均已改变了原来的标识，新的标识均有了较大的进步。

以上 4 个实例均属第一类——说明性品牌标识。说明性品牌标识主要通过行业、产品、关键部件、技术、成分等的形态、造型、原理、功能、用途、象征物等来传达品牌的业务类型或特征，虽表现得比较到位，但是这种传达方式不是很具体也不够明确，它往往只具有一些提示功能。而目前国内大部分大众消费品行业市场均已走过了说明性的品牌经营阶段，因此说明性品牌标识对这些企业而言大都已经显得不合时宜了。顺应潮流、贴近群众、走进新时代的新一届标识当属第二类——工业性品牌标识。

（二）工业性品牌标识实例

工业性品牌标识的主要特征是面积感强，造型与线条单纯、丰满、有力。工业性标识的主要功能就是使人对其品牌产生正规感、可靠感，提高消费者对其产品和服务的信心。

在家电以及许多行业中，工业性品牌经营阶段是出现在 20 世纪 90 年代初到中期，我国的大部分知名品牌均是在那个时期发展起来的。他们的成功与其特色的工业性品牌标识是分不开的。我们不妨研究一下以下实例。

实例 1：康佳品牌标识

康佳标识丰满有利，利用一个简单的椭圆切割简约、醒目的同时给了人们无限的想象空间，思索之余手便伸向了它的产品；不过，这个标识已经不太适合现在的品牌经营阶段了。



实例 2：联想新标识

联想刚推出新标识时被一些人评价为制造业味道太浓，还有人说它没有老标识好认；企业更换标识的确会在初期暂时失去“标”的功能，然而联想集团并没有因为其新标识的牵引而走下坡路，而

是牢牢占据着计算机市场上的龙头地位，并且业绩蒸蒸日上。

lenovo联想

实例 3：海信标识

海信标识英文笔画较粗，生产业色彩浓重，同时容易让消费者感觉乏味，不过标识后面的字母造型圆滑，而且整体标识色彩比较清新，让人有一种“病树前头万木春”的感觉。此外，中英译文的搭配也体现了该企业发展的方向。

Hisense海信

实例 4：大众汽车标识

大众汽车标识采用简单的三个英文字母“V”罗列在一起，给人以庄重、机械、中规中矩的感觉，应该说这是一个工业标识。所以有人说只此一个标识就把大众定位在了经济型。这个标识在行业内算是比较笨拙一点，作经济型轿车或大中巴士也许还算凑合，如果用在高档车上，车子一定立马变得低档了许多。如果把它放在奔驰车上，一定不会比身穿西装脚套运动鞋的打扮好到哪去。



（三）技术性品牌标识实例

与说明性品牌标识和工业性品牌标识相对应的便是第三类——技术性品牌标识，技术性品牌标识主要传达出企业的创新感、精密感、技术感、太空感。

实例 1：科龙新标识

科龙新标识比起老标识有了很大的进步。“乱笔黑中一笔红”，且这一笔铿锵有力，创新、锐利、硬朗的形象既可令人联想到技术的领先感，亦可使人感觉到现代都市白领阶层追求简约、干练的个性。

KELON 科龙

实例 2：美能达标识

美能达标识除去文字后可谓简单之极，一个圈中间四道线，然而就是这四道精细的线条让这个标识的主旨跃然而出。这就是美能达的精密技术形象。



实例 3：长虹标识

长虹标识也传达了技术感，可惜是落后的技术感。因此光从标识上讲，长虹在消费者心目中的品牌形象一定比它的实态形象要差一些。因为整个标识文字过粗且前后一致，丝毫没有先进感，还

好，长虹依靠它强劲的实力如今销量不减。

CHANGHONG 长虹

（四）应用价值性品牌标识实例

第四类——应用价值性品牌标识在实际的应用中也不占少数，价值性品牌标识主要表现产品或服务给消费者带来的直接收益或感受。例如效益、愉悦、自由、关爱，等等。

实例 1：万和电器新标识

万和电器新标识线条柔美，体现了产品给家庭带来的快乐、美好生活，比老商标迈前了一步。只可惜英文“anward”的字体具有较浓的工业性色彩，与价值性品牌形象稍有冲突。



实例 2：小天鹅标识

小天鹅标识形象主要由天鹅的民间形象决定，这里的天鹅颜色与天空一样，姿态是昂头挺胸，这些都表现出企业奋发向上，不停发展，永争顶峰的暗喻。就算不看形象，由于民间曾有小天鹅的童话故事，所以就只听“小天鹅”这个名字就给人以美好的联想。



实例 3：康宝复合肥标识

康宝复合肥标识把代表成长的绿叶和代表丰收的黄澄澄的果实画在了一起，这就很直观也很容易地令农户联想到该产品将给他们带来的丰收、环保等价值性形象。农民一看此标识，选购肥料时便非它莫属了。标识底端是便于人们记忆的产品名称。



实例 4：芬达标识

芬达标识，第一眼就给人精神愉快的感觉。炎热的夏天，一杯盛满冰块并带有诱惑颜色的水摆在你面前，只一看这个标识浑身便一阵清凉，但是芬达标识的整体感觉过于简单，并不能像可口可乐那样给人们带来无限的激情。



（五）精神性品牌标识实例

精神性品牌标识在文化性、艺术性、人格化特征方面比较明显，一般与产品的联系较小，其目的在于给目标顾客一种符合品牌文化内涵的心理感受，满足目标顾客的精神需要。

实例 1：美的新标识

美的新标识除了有些优美、愉悦的特征之外，更重要的是具有明显的女性化特征和简练的风格，人格化明显，因此属于精神性形象范畴。从精神出发，也就是从人出发。



实例 2：雅戈尔标识

雅戈尔标识采用了热情洋溢的红色，整个图案中既有中文标识，也有翻译后的英文标识，中英文字结合传递出了中西方传统文化融合的精神内涵。品牌服饰方面精神重于实质。



实例 3：Q–DOGS 酒吧标识

Q-DOGS 酒吧标识中用到了一个大大的“Q”，并将“Q”的最后一笔甩得很随意，粗犷的酒吧气息扑面而来；然而在“Q”的后面却是中规中矩的四个黑色字母，精致优美的风格融入其中，正是这种粗犷、随意与精致相结合的风格表现了此类消费群的性格特征，被此类消费群所接受也就是情理之中的事情了。



实例 4：百事可乐标识

蓝色的天空，一轮红日让些许白云和深蓝色的天际掩掉一半，在接触的边缘画出美丽的弧线——多美的风景啊，百事可乐的时尚商标简洁干练地将此一幅美不胜收的图画轻描淡写出来，看着看着不知不觉就渴了。



实例 5：酷儿品牌标识

酷儿品牌借助于当今流行的 QQ 标识意境，但与 QQ 有相似也有相别，整体一出轻松活泼的架势，让人一见就觉得十分的可爱。卡通人偶，绿叶相伴，橙色背景与黄色饮料相得益彰，相信有童心的人该不会逃出它的手掌心吧。



实例 6：百威啤酒标识

百威啤酒主流面向高端顾客，整个标识采用庄重的黑色调背景，形状规规矩矩长方形，上面铺陈活力四射的红色文字，不知不觉地

在庄严之中迸发出一种苍劲的魄力，让人很容易就感觉到一种高贵感。并且在字体上方搭配一个王冠，尊贵庄重一显无余。



前面讲到企业命名时提到了由于不同地域所引起的文化差异，同样，企业在商标使用时也一定要注意国外的一些风俗禁忌，“海尔”在阿拉伯国家销售家电时就曾经有过这样的教训：大家都知道“海尔”的商标是两个穿游泳裤的可爱的小朋友，但是在阿拉伯地区，这种穿着却被人们视为不庄重，违背了他们的宗教教诲，所以这个商标就不能在阿拉伯地区使用。

除此之外，标识还有一些法律方面的注意事项，我们可千万不能掉以轻心。

根据《产品标识标注规定》第八条内容，产品名称应当表明产品的真实属性。标注“奇特名称”、“商标名称”时，应当在同一部位明显标注与之对应的真实名称。例如：标注“可口可乐”时应当在显著位置同时标注“有汽碳酸饮料”等。

生产者还应将产品的名称、产地、厂址、质量状况、保存期限、使用说明等信息内容标注在产品或者产品的包装上，让消费者购买的时候能够一目了然，方便挑选。一些标注不当或者标注带有欺骗性的产品是我们所不提倡的，也是不可能走长远的。

无论你把你的产品置身于哪类标识宣传，只要最终可以把你带向成功，那么它就是一个好的标识。我们在设计自己的企业标识时

可以将几种方法融会贯通，相互渗入，适应经济时代和产品发展方向，这样才能够与同行处于同一起跑线时领先跨出一步。

企业在进行标识视觉宣传的同时，还可以通过媒体广告或产品代言人来为自己的产品推波助澜。

三、广告与品牌代言人

事实上，许多企业依靠一部出色的广告片再配上一位恰当的品牌代言人便可“一举成名天下知”，如孔府家酒。1993 年，孔府集团邀请王姬拍摄的广告片——“孔府家酒，叫人想家”在中央台播出后，孔府家酒便迅速崛起，畅销全国。

（一）广告：一语千金来

一则优秀的广告一经刊出，往往能迅速引起消费者的注意。一字值千金，用于广告语简直一点也不过分！正所谓“广告一响，黄金万两！”大体而言，一则优秀的广告语要成功地吸引消费者。大致有以下几条规律可循。

1. “镜里天地大，体小功能全”——广告语的“真”

广告的生命在于真实，广告语的成败也在于真实。广告用语不真

实，即使辞藻再华美，再扣人心弦，也不可能真正吸引消费者，更谈不上购买兴趣、购买冲动了。只有真实的广告语，才能真正赢得消费者的心，获得消费者的信赖，最终激发购买动机，促成购买。

日本奥林巴斯的照相机广告，其广告词是："镜里天地大，体小功能全。"既说出了照相机的真实功能，同时融入了适当的比喻和夸大，使消费者产生好感，当然就成功地促进这种相机的销售了。

与此同时，一些广告在真实的原则上又融入了艺术性的美感和幽默。日本的一块告示牌上写道："请勿攀摘花木，践踏草坪。"而同时，我国的台北一块告示牌则写道："你忍心看到花草的残疾吗？"而法国巴黎的告示牌则写道："除了足印，你什么也别带走；除了花草，你什么也别留下。"日本人直率，于是，简明扼要直接指出不要攀摘花木、践踏草坪；而台湾人多从人性化的角度，看待富有生命的花草，所以用"你忍心看到花草的残疾吗？"来博取游人的同情；而法国人则生性浪漫，于是以这种浪漫手法予以表现，很能获取游人的共鸣。

广告用语的真实性，表明了企业经营者的信誉，若这一点都做不到，那企业的声誉是可想而知的了。企业做广告，实质上是对消费者作出承诺，而这种承诺又必须以广告内容与商品实际情况完全相符合为前提条件。因此，广告用语的真实性原则是广告里最基本的原则，这一点务必遵循。

2. "美的空调，美的享受"——广告用语的"简"

广告用语，要给消费者留下深刻的印象，简洁原则是其必备。一个广告语，要是叽里呱啦一长串，听半天也不懂，如何去记住？即使有人听懂了，谁又有闲心去专背冗长的广告语呢？而只有那些

简洁明了、生动有趣的广告，让观众、听众一下就被吸引住了，若再依据科学规律予以适当重复，则消费者可能在无意中就记住了广告语。当然，对于广告语中所蕴涵的信息（如品牌、产品功能等）则很自然地就接受了。

美的空调的广告语“美的空调，美的享受”，就是这样一个很典型的例子。短短8个字，听起来让人觉得有趣，而且，实际有效字数为6个（两个“美的”算一个），足以让人在短时间内就记住，若再适时予以重复，那么人们完全可以将其牢牢记住。消费者一旦记住了，就会对其含义有意识或无意识地去理解，“‘美的’空调的产品质量将为消费者带来美的享受”这样一个暗示就传输给了消费者，并且也很快得到消费者的认同，进一步内化为消费者自身的观念了。

同样，柯达的一则广告“你只要按下快门，其余的就由我们来做”。更是言简意赅，使消费者对其留下了很好的印象，记忆起来既容易且难忘。

3. “喜有此理，先入住后结账”——广告用语的“奇”

广告用语的“奇”是指用语要奇特、新奇，在语言运用上有独创性的新意。在竞争激烈的市场经济环境下，广告已是铺天盖地，人们无时无刻不在接受广告的围攻。而在此时，要吸引住消费者的注意力，广告用语的新奇性是必不可少的。

四川省宜宾市有一家东风旅馆，其广告用语就是“喜有此理，先入住后结账”。让人一看就被吸引住了。这里，巧妙地改用了成语“岂有此理”，让人觉得挺新鲜，自然就关注了这家旅馆——东风旅馆。

4. “大邑白瓷轻且坚，扣如哀玉锦城传”——广告用语的“美”

广告用语的“美”是指广告用语要优美动听，能带给消费者美的享受。一则优秀的广告，应该有较优美的语言意蕴，同时还要能有效地传达商品的内涵，在引起消费者美感的同时，进一步激发消费者的购买动机。

杜甫曾为四川大邑白瓷写过一首诗：“大邑白瓷轻且坚，扣如哀玉锦城传。酒家白碗胜雪霜，急送茅斋也可怜。”而如今，某企业又将这句话作为广告词推出来，如此美妙的诗句，当然令其产品意蕴提高了很多。同样，王麻子剪刀则利用清朝诗人李静山的诗句作为广告：“刀店传名本姓王，两边更有‘万’同‘汪’，诸分拭目分明认，头上三横看莫慌。”这句话简洁、通俗，很符合王麻子剪刀的大众口味，因此做得相当成功，更进一步扩大了王麻子剪刀的知名度。

而一个汤圆店，则以一首民歌为其广告，同样为汤圆店增色不少。民歌是这样唱的：“卖汤圆，卖汤圆，小二哥的汤圆是圆又圆。一碗汤圆八毛钱，汤圆一样当茶饭，吃了汤圆好团圆。”这首民歌用在此处，简直是绝了！

苏东坡曾为一卖烧饼的老妪写了一首七绝广告诗：“纤手搓来玉色匀，碧油煎出嫩黄深，夜来春睡知轻重，压扁佳人缠臂金。”短短 28 字，就把烧饼的匀细、色艳、酥脆的特点形容殆尽。那老妇人此后将此诗悬于门上，果然门庭若市，生意好兴隆！

广告语的这四个原则是最基本的原则。而其中，“真”的原则是广告语的基础，“简”则是广告语的重要准则，“美”的原则是广告语的灵魂。“奇”则是广告语的核心。总之，四个原则缺一不可，缺“真”，是不道德，甚至可能违法；缺“简”，则达不到广告的效

果；缺“奇”，则广告根本不能吸引人；而若缺“美”，则是品味低下了。

企业处于发展阶段时，为了达到树立品牌和促进销售的目的就需要广告的支持。但由于刚开始企业自身资源有限，所以不可能像宝洁、可口可乐那样进行铺天盖地的宣传。那么该如何利用现有资源使有限的广告费用变得切实有效呢？下面就该问题提出一些解决方案以供参考。

第一，充分了解企业所处阶段及自身能力，明确广告投放目的。

初级阶段企业由于资源有限，所以一旦投放广告就要使每一分钱都发挥其应有的效用。这就要求我们的经营者首先要了解企业所处环境，明确投放目的。比如，是为了打响知名度、迎合新产品的上市，还是为了打击竞争对手等。资源短缺就更不能乱花钱，所以打广告就不能没有目标。在实际情况中，很多企业广告投放没有目的，想起来就投，一点计划性也没有，则必然起不到广告应有的效果，并且浪费了宝贵的资源。

第二，做到知己知彼，方可百战不殆。

知己：明确自身产品定位、销售网络、产品特点，深度挖掘产品的利益点。因为每一个环节都可能变成我们的机会，作为我们的主攻点。

知彼：了解竞争对手的产品定位、产品特点、企业死穴、广告策略、广告排期、投放分量、媒体的选用，从而衡量对媒体的投放比例以及作出策略性的投放计划。

第三，寻找合适的广告制作公司及媒体代理公司。

①不找最好的，但要找最适合的。谁都知道奥美、灵狮、李奥贝纳的实力及名气，但是这些广告公司的制作、创作费用也是昂贵

的。所以，这就需要我们的经营者找到与自身资源相匹配的广告公司，才能达到有效利用资源的目的。

②了解广告公司的特长。每一个广告公司都有自己的专长，比如有的广告公司精于VI的制作，有的擅长广告创意，而有的则专于媒体。在选择广告公司前一定要了解它们的特点及专长，这样才能使创意做得更出色，投放更具计划性。

③广告公司的地点。选择的广告公司的办公地点要尽可能靠近自己的公司，这样才能方便双方的及时沟通。

④不要选择竞争对手也选择的广告公司。一旦选择了竞争对手的广告公司，那么一些关于创意、投放的机密就很可能被对手提前知晓，使自身陷入困境。

⑤选择能为企业发展提供战略支持的广告公司。一家好的广告公司能为企业的广告投放及发展提出一个战略性的规划，使企业长期受益。比如英扬广告公司长期为纳爱斯公司服务，多年来的广告路线及创意保持了一致性及阶段性，取得了良好的效果。

第四，制定合理的广告预算。

一般情况下，广告费用包括广告制作费用和广告投放费用。考虑到资金问题，所以在投放广告时一定要有一个合理的广告预算。当然，这就是一个度的把握，放不开手脚不舍得掏钱会使广告的到达率低，起不到广告的效果；舍本逐末大撒把地扔钱则可能使企业弹尽粮绝走上不归路。所以，经营者一定要根据自身的财力，尽量使广告预算接近一个完美的平衡点，方可使广告效果最大化。

第五，了解各类媒体的特性，选择合理的媒体搭配。

目前，主流媒体为电视、广播、杂志、报纸、户外。而新兴媒体主要有短信、黄页、网络、社区广告、DM直邮等。各种媒

体有着各自独特的吸引性、传达性、及时性，这些不同点便构成了各类媒体的特点。如电视广告效果好、覆盖面广、对树立品牌有良好的效果，但是却价格昂贵；报纸、杂志能读不能听，便于保留、理解，但却做不到生动活泼。

同时，每个媒体的目标受众都有着特定的生活方式及习惯。如《商界》、《销售与市场》针对商界人士；而《时尚》则被白领女性所偏爱。这些资料可以通过事先调查来获得，当然权威一些的数据则可以通过 AC 尼尔森等市场研究公司来获取。通过对媒体的筛选可以了解到该媒体受众的年龄分布、收入状况等客观数据，还可以得到目标受众生活形态的主观资料。最后，对这些资料及数据进行细致的分析，得出合理的媒体组合方案。

第六，捂紧腰包，防止不透明因素干扰。

既然是中小型企业，这点也就显得尤为重要。否则本来不多的广告资金会被那些怀有不轨之心的人侵吞。一般来说，成熟的平面媒体价格是较为透明的，而一些非成熟的媒体则比较难把握，不过沿用长期服务的公司和专门设立一个媒体询价小组可以达到摸底的目的。对于电视媒体，央视及卫视媒体的透明度较高，而地方台的价格则往往存在着“猫腻”，这时候经营者就要小心仔细地摸底了，否则得到的报价往往会掺有水分。

同时，对公司内部的策划部及市场部人员提出的建议要有所分辨。一般来说，当内部人员有异常举动的时候，他往往会极力地向你推荐某一媒体（公司），这时候经营者要格外注意，要加强内部监控机制，严防内外勾结使企业蒙受损失的事件发生。

第七，广告效果的评估。

广告效果评估是了解广告是否有效达到预期目的，是否被目标

受众所理解，是否促进销售或达到宣扬品牌知名度的一种市场调查手段。一般来说，主要评估的内容有：投放广告后较之投放广告前的效果如何，投放新广告后较之投放旧广告前的效果如何。

这里介绍几种广告评估的方法以供大家参考。

①在投放广告后，经营者可以对微型市场进行研究，调查该市场的销量或消费者对品牌的反响如何。

②可以采用问卷调查、电话访问、入户调查等方式了解目标人群对广告的认知情况。

③采用暗访的方式对销售终端及卖场的广告进行调查，看 POP 的张贴、公关活动是否贯彻执行，促销活动是否做得到位。

第八，戒骄戒躁。

经营者们一般都存在着一种急躁的心理，希望广告在投放后马上就能见到效果。但是由于广告周期、广告力度、广告质量等多方面的原因，实际的市场表现可能远远低于期望值。这时候经营者们千万不要着急，因为广告对于销售来说本身就存在着一种滞后效应。如果是因为广告本身的质量有问题，或者广告排期存在缺陷，那么经营者要及时组成一个分析小组，对广告投放进行及时的调整；如果经过分析后，在各个环节并没有存在什么问题，那么经营者们千万不要草率地否定广告效果，相反的却要耐心等待。切记，广告的投放要注意持续性与稳定性，此时市场的反应很可能体现了“滞后效应”。

最后要注意的是，望各位经营者能正确看待广告的作用，不要将其效果“神化”。一个品牌的运作成功是由多方面因素促成的，比如产品本身的吸引力、价格因素、渠道铺货是否完善、有无促销支持、企业内部管理是否完善、人力资源是否支持等。如果只是在

高空轰炸，而在其他方面没有建树的话，那么投放再多的广告也不会使品牌经营长久。所以，只有在企业将现有资源进行有效的整合，同时在人力、物力、财力等各方面均做好准备后，广告的效果才会明显，才能使企业健康地成长！

但实践中确有一些广告作用不明显或根本不起作用。经研究发现，导致广告效果低下的原因主要涉及以下六个方面。

①企业所卖的东西消费者并不需要。这并不是说，企业的产品消费者并不需要，而是产品的品牌所提供的价值并不是消费者很需要的。品牌所包含的价值并不仅仅是产品价值，它还包括品牌的文化价值。品牌文化不同于企业文化或产品历史文化，它是指能给予消费者精神上的满足的文化内涵，包括消费者的个性、价值观、信念、生活方式等方面。

②企业的产品在市场中没有表现出自己的特色，结果被更具特色的其他品牌淹没了。品牌与品牌之间就像人与人之间一样，相互之间的区分靠的是特色，特色很明显，消费者很快就记住了，特色不明显，除非企业的“声音”大过别人，否则难有出头之日。

③企业的心里话太多，消费者不知企业在说什么。企业总是觉得自己的产品优点多多，迫不及待地想把心里话都告诉消费者，可是消费者并没有静下心来认真听企业诉说的义务。他们总是脚步匆匆，每天总是面对太多的广告骚扰，他们在想方设法避开这些骚扰。所以，企业一定要知道消费者最需要的是什么，说他们最想听的话。只有广告不再成为骚扰，广告才会见效。

④产品的目标顾客并没有或很少看到或听到这些产品的广告。企业一味地在投放大众媒体，而忽视了广告到达每一个目标消费者的单位成本。如果看大众媒体的100人之中只有一个人是产品

的目标消费者，那么企业的广告到达率才 1%。所以，在广告媒体的选择上要通过专业人士的分析权衡再作决定，避免无谓地浪费金钱。

⑤昨天有效的广告，今天不一定有效。品牌形象分类组合理论（BICC）研究表明，市场以及品牌的发展在营销表现上可分为五个发展阶段。品牌营销如果与营销发展阶段不吻合，例如太滞后或超前，均会使广告效果大打折扣。所以，今天奏效的广告明天就有可能不奏效。而今天不奏效的广告，明天也许很奏效。对于如何识别行业以及自身品牌的营销发展阶段，要选择具有丰富经验的专业公司来分析决定。

⑥品牌残缺。品牌形象分类组合理论（BICC）研究还表明，消费者对任何产品和品牌的要求均不是单一的，而是多方面的，而且具有主次之分。如果企业的品牌在某一类形象方面没有达到消费者的要求，那么企业的品牌就显得不够完整。如果竞争对手的品牌形象组合很完整，那就意味着它更符合消费者的要求。

从秦池标王应该汲取的教训

秦池酒厂是山东省临朐县的一家生产“秦池”白酒的企业。1996 年，名不见经传的秦池酒厂以 3.2 亿元人民币的“天价”，买下了中央电视台黄金时间段广告，从而成为令人炫目的连任两届的“标王”。1995 年该厂曾以 6666 万元人民币夺得“标王”，引起巨大轰动效应，秦池酒厂一夜成名，秦池白酒也身价倍增。中标后的一

个多月时间里，秦池就签订了销售合同4亿元；头两个月秦池销售收入就达2.18亿元，实现利税6800万元，相当于秦池酒厂建厂以来前55年的总和。至1996年6月底，订货已排到了年底。1996年秦池酒厂的销售也由1995年7500万元一跃成为9.5亿元。

然而两年后秦池酒厂因生产、经营陷入困境，企业出现巨额亏损，轰然倒塌。秦池带给我们什么样的启示呢？

第一，不要在媒体投放上严重失衡。

电视、报纸、户外、公关公益活动等要立体配合，不要集中投放某一媒体，以免引起受冷落的媒体的妒忌与憎恨。

第二，要见好就收。

秦池夺得“标王”之后，花了6666万元广告费，年销售收入从1个多亿元一下子上升到9.8亿元，利税就达2.2亿元，如果见好就收，强化内部管理、扩大自我生产能力、运用其他传媒做美誉度和品牌亲和力，稳定市场网络，那么即便销售收入有所回落，秦池的品牌毕竟已经做“大”了，仍然会保持10亿元左右的年销售收入，为以后“做强”打下基础。

第三，不要扮演强者和明星的角色。

企业一旦成为明星，新闻媒体聚焦的热点，很可能成为一家媒体捧、众家媒体打压的对象。因为打普通人没有新闻轰动效应，打压明星人物和明星企业才有轰动效应。此外，中国传统文化中历来有同情弱小的社会文化心理基础，如果一个人或一个企业一直扮演强者的角色，人们总是在内心深处盼望着他哪天“倒霉”、“出事儿”。这种心理在武侠小说和影视作品中经常能够看到。

第四，广告仅仅是开拓市场的手段之一，还要有其他的促销方式和服务手段相配合。

如今我国酒业不再像之前那么浮躁不安了，也不再迷信广告的威力了，因为如今已进入了一个必须精耕细作的市场时代。

（二）代言人：人代产品，产品如人

事实证明，一个好的形象代言人配合企业 Cl 策划的实施与形象传播，已成为现代企业在商战中的一大制胜法宝。在国际时尚舞台上，自 1989 年成名以来就一直无可争议地占据着时尚世界的捷克籍超级名模 EvaHerziqova 代表的 Wonaerbra 内衣，销售额在短短的一年内就从几百万美元直线上升到几亿美元。2002 年秋冬，挑选模特最为苛刻的 LouisVuitton（路易·威登）也请 Eve 作为形象代言人。在时尚界，许多明星都担当着形象代言人的角色，正是因为企业看中了形象代言人的影响力及能带来的巨大效益。号称在华人女星中最会穿衣服的张曼玉被法国高级时装 Jean-LouisSchree 选作亚洲地区的形象大使；目前国内时尚界人气最旺的中国首席名模姜培琳，由于她优雅的气质、得体的谈吐、丰富的内涵，被诗思公司一眼相中，成为美国“美神莱”宝石的全球形象代言人。在国内市场，温州服装品牌众多，许多企业纷纷出大价钱请港台明星出任形象代言人，因此被称为港台明星的后花园。

聘请明星作为品牌形象代言人的形式，对于多年前的企业而言是非常奢侈的事情，在体育和娱乐文化大行其道的今天，就变得非常普通了。且不说仅福建晋江一个县城的企业就包揽了港台内地最红的明星，就是本来严谨甚至有些刻板的机构如医院也拉来明星助阵，使得明星广告一时间充斥荧屏，你方唱罢我方登场。

站在企业的角度，钱还是要花的。于是，明星代言人便成为品牌存在于当代的一个突出现象，但如何善用明星策略，则是需要认真思考的问题。

使用明星的理由，不外乎以下几种。

第一，利用明星的无形资产。利用明星身份的丰富联想，把消费者与明星相联系的形象和价值观转移到品牌本身，如动感地带与周杰伦。

第二，排除信息干扰，迅速提升品牌知名度和增强品牌回忆。比如安踏在行业中率先聘请明星，通过世界冠军孔令辉使得原本没什么名气的安踏声名鹊起。

第三，建立实时的可信度或恢复顾客的信心。这一点用在小品牌招商活动中尤其奏效。本来没什么资历、大家并不了解的一个品牌，却因为明星的关系而受到重视，经销商与顾客也会因为明星的地位联系到该品牌的市场地位，立马吸引眼球。

第四，利用明星的公众活动或媒体曝光获得更多的宣传机会。如周华健在山西演唱会期间，特意光顾庄吉在当地的专卖店，造成轰动。

还有一个荒唐却普遍的理由，就是由于竞争对手已经使用了明星作为品牌代言人。某国产运动鞋品牌之所以在聘请明星方面一掷千金，初始的理由就是基于浅薄的攀比心理，仅此而已。

用名人做品牌代言人有以下作用：

第一，可以借名人之名建立品牌的知名度，通过名人的表现使品牌与名人之间建立起积极而美好的联想，且名人更能吸引消费者的眼球，更能引起人们的关注。信息经济是注意力经济，不被注意一切为零。名人最大的作用就是引起注意。

第二，可以把名人的人格形象投射到品牌中，使品牌更有立体感和人格魅力。服装与其他消费品很大的区别是，服装不只是服装，更是消费者的一种自我表达，是个性的展现和社会地位的象征。而品牌代言人的个性和其社会形象，恰恰就是品牌形象和个性的最好诠释。消费者就是通过对品牌代言人的认知，来认识品牌和选购产品的。

温州服装企业对此的认识相当到位，在品牌代言人的选择上做得比较好，充分发挥了品牌代言人在扩大品牌知名度和品牌个性方面的作用。特别是请品牌代言人参加全国各地的品牌推广活动，使品牌知名度的建立效果十分显著。

明星策略，应按“以形写神”为大要。作为公众人物，明星的形貌自然是大家熟悉的了，而其神采也借助于其才艺充分流露出来，于是人们对明星的形与神会形成广泛一致的把握，比如认同郭富城的舞艺一绝，张曼玉的气质出众，梁朝伟的笑容迷人，等等。

而目前明星广告暴露的最大不足，恰在于得其形而略其神，空用了明星的肖像，忽视了明星的人格特质，无法将品牌角色与明星之间建立内在的逻辑关系，以体现出两者之间的关联性。

同样是请周润发做代言人，某洗发水品牌将周润发一贯的深情正直彰显出来，诉说了一个爱情传奇，情丝动人，堪称经典；而另一个国内某服装品牌却将发哥气度雍容的大幅海报陈列于平价大卖场，就显得颇不和谐了。

所以说，在明星策略中，明星的人格气质与品牌角色之间的逻辑关系一定要清晰，并与目标市场有所关联。比如小品演员宋丹丹，其风趣、朴素的角色形象受到了平民百姓的喜爱，她的形象是平实

可信的，请她来为与人们平常生活息息相关的药品做广告，那么她的亲身推荐就比较有说服力了。

当然，在策略的执行中，尤其需要明确主次，避免明星的神采掩盖了品牌的信息，酿成“吸血鬼效果”，最终上演一出独角戏。这样的品牌行为并不鲜见：广告制作精美，明星的魅力展露无遗，受众一致喝彩，却因喧宾夺主的关系，明星是记得了，品牌却被忽略掉了。

明星策略对于建立品牌而言，做到形神兼备自然事半功倍，倘若应用不当，却如水过鸭背，了无痕迹。“水能载舟，亦能覆舟”，想在明星广告大战中突围，殊非易事。